من أكثر الكتب مبيعاً فى العالم

اكتشف

القائد الذى بداخلك

(فن القيادة فى العمل)

ديل كارينجي وشركاه

ستيوارت آر . ليڤاين
المدير العام التنفيذى

مايكل إيه. كروم
نائب الرئيس

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... ليست مجرد مكتبة ... not just a Bookstore

اكتشف القائد الذى بداخلك

(فن القيادة فى العمل)

بسم الله الرحمن الرحيم

The Leader
·In You·

HOW TO WIN FRIENDS, INFLUENCE PEOPLE AND SUCCEED IN A CHANGING WORLD

DALE CARNEGIE
& ASSOCIATES, INC.
STUART R. LEVINE, CEO, & MICHAEL A. CROM, VP

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

المركز الرئيسي :

ص . ب ٣١٩٦	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
الرياض ١١٤٧١	فاكس	٤٦٥٦٣٦٣

المعارض : الرياض

شارع العليا	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
شارع الأحساء	تليفون	٤٧٧٣١٤٠

الخبر

شارع الكورنيش	تليفون	٨٩٤٢٣١١
مجمع الراشد	تليفون	٨٩٨٢٤٩١

الدمام

الشارع الأول	تليفون	٨٣٢٧٤٤١

جـدة

شارع صاري	تليفون	٦٨٢٧٦٦٦
شارع فلسطين	تليفون	٦٧٣٢٧٢٧

الطبعة الأولى

١٩٩٩

إهداء

المفكرون والأدباء ليسوا وحدهم الذين يؤلفون كتباً تُقرأ.

إن أصحـاب التجارب التجـارية الناجحة يحـولون الكتابة إلى مناهج عمل مثـيرة وممتعة ، وهذا بالضبط مـا تقدمه هذه السلسلة من الكتب العملية التي أصبحت أكـثر الكتب مبيعاً في العالم حتى الآن .

ويسعد مكتبة جرير أن تتـولى ترجمة هذه الكتب القيمة ، لعملائها المتميزين .

إنها بالفعل كتب جديرة بالقراءة !

عبد الكريم العقيل

فهرس المحتويات

تقديم

ثورة العلاقات الإنسانية

اجعل عقلك متفتحاً وقابلاً للتغيير طوال الوقت . لا يمكنك تحقيق التقدم بدون مراجعة أفكارك وآرائك باستمرار .

(ديل كارينجى)

مع اقتراب القرن الحادى والعشرين، فسوف يمر العالم بتغيرات هائلة، وتعتبر هذه التغيرات عملية انقلاب شامل . وقد شهدنا فى غضون سنوات قليلة بزوغ فجر مجتمع ما بعد ظهور الصناعة، وبداية عصر المعلومات، والهرولة نحو استخدام الحاسب الآلى فى كل شىء، وميلاد التكنولوجيا الحيوية وظهور ثورة العلاقات الإنسانية .

ومع انتهاء الحرب الباردة، حقق المناخ التجارى نمواً رهيباً وكثافة عالية، وأصبحت المنافسة أكثر عالمية وحيوية، وانطلق سباق التكنولوجيا .

ولم تعد المشروعات التجارية والشركات تستطيع أن تتجاهل حاجات واحتياجات العملاء ، ولم يعد المدراء يصدرون الأوامر بكل بساطة ويتوقعون تنفيذها بدون التفكير فيها من مرؤسيهم . ولم تعد العلاقات الإنسانية أمراً مسلماً به ، ولم تعد الشركات تسير على مستوى جودة ثابت بل أصبحت تقع رهينة تحسين مستوى الجودة باستمرار . ولم يعد الإبداع البشرى قادراً على الاستمرار بهذا الشكل المتدنى دون ضوابط.

وعلى المنظمات التى تسعى إلى النجاح فى المجال التجارى - سواء على المستوى الحكومى أو الهيئات التى لا تسعى للربح - أن تمر بتغيرات جذرية إذا أرادت أن تستمر، ويتعين على العاملين فيها التفكير بشكل أسرع وأذكى، وأن يتسع مجال أحلامهم وتتصل ببعضها البعض بكل الطرق المختلفة .

والأهم من كل هذا أن التفكير الثقافى سوف يتطلب جيلاً جديداً من الزعماء أو القادة الذين يختلفون تماماً عن أسلافهم من الرؤساء الذين عمل غالبيتنا تحت رئاستهم، أو رؤساء مثلنا إذا كنا وصلنا إلى هذه المناصب . لقد فات عصر إدارة الشركات عن طريق مدير يجلس على مقعده وفى يده السوط .

على مدراء المستقبل أن يطوروا نظرة ورؤية حقيقية وإحساساً بالقيم بالنسبة للهيئات التى يريدون أن يرأسوها، وعلى هؤلاء المدراء أن يوسعوا دائرة اتصالاتهم ودوافعهم بشكل أكثر فاعلية مقارنة بما كان

يفعله مدراء الماضى . فعليهم أن يحافظوا على اتقاد قريحتهم عبر الظروف المتغيرة المختلفة . وعليهم استغلال كل خردلة من موهبة وإبدا ع تتوافر فى الهيئات التى يرأسوها، ابتداء من المحل التجارى حتى القسم التنفيذى فى أى شركة .

ويمكن تتبع أثر هذه الثورة حتى عقود مضت عقب الحرب العالمية الثانية . ويبدو أن الشركات الأمريكية عقب الحرب العالمية الثانية كانت تحقق الازدهار بصرف النظر عن نشاطها . لقد تعثرت اقتصاديات أوروبا وآسيا بسبب الدمار الذى وقع فى الحرب، ولم تكن الدول النامية تشكل أى أهمية اقتصادية بعد . وأصبحت الشركات الكبرى فى الولايات المتحدة المدعومة بعمالة كبيرة وحكومة كبيرة تضع المعايير لكل من عداها . فلم تكن تلك الشركات تدار بطريقة سليمة تماماً . حيث كان بها درجات وظيفية جامدة ، لها مواصفات مشددة ومواقف تعتبر أفضل ما نعرف فى هذا المجال، وحققت نجاحاً وأرباحاً كبيرة خلال منتصف هذا القرن.

لقد وفرت هذه الشركات ملاذات آمنة لموظفيها ، فكانت الوظيفة فى إحدى هذه الشركات هى وظيفة العمر لا تختلف عن الوظيفة الحكومية لكنها براتب أفضل ومزايا أكبر .

ماذا عن تسريح العمال ؟ مَنْ سمع من قبل عن تسريح موظفين يرتدون حُللاً فاخرة أو ملابس عمل موحدة ؟ قد ينطبق الأمر على عمال

المصانع، لكن ليس على طبقة المدراء. فالناس يتحدثون دائما عن سلم النجاح، وهذه هى وسيلة تقدمهم فى عملهم، ومجرد انطلاق الشخص فى وقت ما يجعله يتحرك بنفس الوتيرة وليس أسرع أو أبطأ من غيره ممن هم أعلى أو أدنى منه . ونرى أن هذه الأفكار كانت فى الماضى، ولكنها انتهت بالفعل .

ففى الوقت الذى كانت فيه أمريكا تجنى ثمار فترة ما بعد الحرب كان اليابانيون يقدحون زناد فكرهم ، فقد تدمر اقتصادهم وتحطمت غالبية بنيتهم الأساسية، وكانت هذه هى البداية التى كان على اليابانيين أن يتغلبوا عليها ويتجاوزوها . وكان لهم صيت ذائع فى العالم فى إنتاج سلع رخيصة جيدة، ويقدمون خدمات للعمال من الدرجة الثانية .

لكن، بعد كل الصعوبات التى واجهوها استطاعوا أن يتعلموا من أخطائهم. ولذلك، وظفوا أفضل المستشارين الذين عثروا عليهم، ومنهم الدكتور إدوارد ديمنج وهو خبير أخصائى كان يعمل فى مكتب مراقبة الجودة بالجيش الأمريكى خلال فترة الحرب .

وكانت رسالة ديمنج لليابانيين تتلخص فى : ألا يحاولوا نقل الهياكل الكبيرة المعقدة للشركات الأمريكية، بل نصحهم هو وغيره أن يكوّنوا شكلاً جديداً من الشركات اليابانية ، بحيث تكون مخصصة لمهمة مشاركة الموظفين ، وتحسين مستوى الجودة وإرضاء العملاء، والعمل على توحيد صفوف جميع العاملين لتحقيق هذه الأهداف .

ولم يحدث ذلك بين عشية وضحاها، لكنّ الاقتصاد اليابانى ولد من جديد، وأصبحت اليابان رائدة فى الابتكار التكنولوجى، وارتفع مستوى السلع والخدمات اليابانية بشكل كبير . واستطاعت الشركات اليابانية من خلال هذه الروح الجديدة أن تُجارى المنافسين الأجانب ، بل وتفوقت الشركات اليابانية فى العديد من الصناعات. وبعد فترة قصيرة، بدأت تغزو منتجاتها أنحاء العالم وتصل إلى المانيا واسكندنافيا مروراً بالشرق الأقصى وبسواحل المحيط الهادى . ولسوء الحظ، كانت أمريكا آخر المطاف بالنسبة للسلع اليابانية، وقد كلف هذا التأخير اليابان كثيراً .

ونفد الوقود من الآلة الأمريكية تدريجياً. وبدأت تفقد ازدهارها ببطء فى البداية . وخلال الستينيات والسبعينيات، كان زئير اقتصاد فترة ما بعد الحرب مرتفعاً لدرجة تجعله يستطيع إسقاط ما عداه ، لكن المؤشرات – على عكس ذلك – لم تكن واضحة فى ذلك الوقت .

وارتفع سعر البترول، وارتفعت معه معدلات التضخم وأسعار الفائدة. ولم تكن المنافسة شديدة من جانب اليابان والمانيا وحدهما ، بل ظهرت دول أخرى صغيرة كقوارب بازغة فى بحر الاقتصاد، ووصلت فجأة إلى بر التكنولوجيا الفائقة المدعومة بمهارات تنافسية قوية وشديدة . فقد كانت تكتسب حصصاً كبيرة من الأسواق قبل ذلك بفترة على حساب جنرال موتورز، وزينيث، وآى. بى. إم، وكوداك ومؤسسات عملاقة أخرى بدأت تتعثر .

وبحلول منتصف الثمانينيات أصبح من الصعب احتواء المتاعب المتزايدة . وتعثرت صناعة العقارات، وارتفعت ديون الشركات والعجز القومى، وبدأت تغيرات غريبة تحدث فى سوق المال والبورصات، وأثبت الكساد الذى وقع فى بداية التسعينيات مرة أخرى صعوبة المناخ العالمى الجديد.

وبالنسبة لمن حوصروا فى الوسط، فكل هذا التغير يبدو أنه وصل إلى سرعة هائلة . فإذا لم تكن الشركات قد لجأت إلى الانضمام لبعضها أو شراء بعضها لاضطرت إلى إعادة الهيكلة أو أن تغرق فى بحور الإفلاس وهناك مناطق هامشية وتعديات وتسريح عمال . لقد كان التغير شديد القسوة وكان سريعاً ، ولم يعد يقتصر على العمال فقط ، بل واجه المهنيون والتنفيذيون - فى الوظائف الإدارية المختلفة - مستقبلاً مظلماً ، ولم يكونوا على يقين بما يخفيه المستقبل لهم .

والمتوقع أن تغييراً بهذا الحجم والسرعة قد أثر بشكل كبير على مشاعر الناس عن أنفسهم ومستقبلهم العملى . لقد أدى هذا التغيير إلى موجات غير مسبوقة من الإحباط والخوف فى كل مناخ الاقتصاد .

ووضع بعض الناس ثقتهم فى التكنولوجيا، وتوقعوا أن يتمكن العالم من أن يجد له مخرجاً من هذه الورطة، ولا يمكن إنكار دور التكنولوجيا فى هذا الصدد .

ويقول توماس سوندرز الثالث وهو شريك فى بنك سوندرز كارب أندكومبانى التجارى : « أستطيع أن أجلس بمكتبى فى نيويورك وأستغل نفس المعلومات التى يستغلها شخص ما فى اليابان ». ويضيف قائلاً : « إننا مرتبطون بنفس نظام البيانات والمعلومات على مدى ٢٤ ساعة يوميا . وهناك فى العالم شبكات تربط جميع الناس والدول فى أنحاء العالم أكثر تعقيداً مما يتخيل أى شخص . وأسواق السندات والعملات تخرج عن سيطرة الحكومات ، فأنا لست فى حاجة إلى الصحيفة لكى تخبرنى بما يحدث فى هذه الأسواق ».

إن ما تراه هو ثمار التطور فى العمل، وتزايد الإمكانيات بحيث يمكن أداء الكثير فى فترة زمنية أقل كما يقول الدكتور جوناس سولك الباحث الطبى الشهير . ويضيف : « لقد تزايد عدد الناس الذين يستطيعون التعاون معاً على بعد، حتى أمكن أداء ذلك فى فترة زمنية أقل مما كان الوضع عليه من مائة عام . فكلما زادت مواردك كلما زادت وسائل التقدم .

ويقول مالكوم فوربز : « تنذكر أول مرة ظهر فيها الحاسب الآلى » وفوربز هو مدير تحرير مجلة تجارية تحمل اسمه الثانى « فوربز » . ويقول : كانت هناك مخاوف من أن تكون أجهزة التليفزيون دعائية ، لكن، بفضل التكنولوجيا المتقدمة أصبح لها تأثير عكس ذلك . لقد تضاءل حجم الحاسب الآلى، وأصبح يعتمد بشكل أقل على قاعدة المعلومات الأسياسية ، وازدادت قوته بشكل خرافى بحيث لم يعد مقيداً .

وتعتبر الرقائق المعلوماتية امتداداً لمخ الإنسان بنفس الطريقة التى تمثل بها الآلات امتداداً لقدرة الإنسان العضلية فى القرن الماضى .

وأصبحت الكابلات الزجاجية (الألياف البصرية) والشاشات الرقمية هى السكة الحديد والطرق السريعة التى تسير عليها المعلومات، وكذلك أصبحت المعلومات هى المادة الخام .

ويقول فوربز « الآن، يمكنك أداء عملية الإرسال، والعمل على الحاسب الآلى من خلال جهاز تضعه على ركبتيك لا يزيد وزنه عن رطلين، وتستطيع اداء هذا العمل فى أى مكان تجد فيه مصدراً كهربائياً وقمراً صناعياً » . والنتيجة أن زاد عدد الذين يستطيعون الحصول على المعلومات . ويقول فوربز : « إنه تأثير يساعد على تعزيز الديمقراطية » .

إن سقوط سور برلين، وانهيار الاتحاد السوفيتى، والانتفاضة فى الصين، والنضال من أجل الديمقراطية فى أمريكا اللاتينية والكاريبى، والتحول إلى التصنيع فى دول العالم النامى . كل هذه التغيرات تشير إلى حرية صناعية جديدة، واعتراف جديد بأن العالم قرية واحدة . وكل من هذه التغيرات قد ازداد تأثيراً بفعل تكنولوجيا الاتصالات .

وتنتقل صور هذا التغير بشكل روتينى إلى جميع أنحاء العالم . فقد لوّح الطلبة الصينيون بلافتات مكتوبة باللغة الانجليزية أمام عدسات الكاميرات . وكان كل من صدام حسين وهيئة أركان القوات المسلحة

الأمريكية على السواء يتابعون تطورات حرب الخليج على شاشة قناة سى. إن. إن .

لكنّ التكنولوجيا وحدها لن تكون كافية فى الأوقات العصيبة. فإن إتاحة وسائل الاتصال لا تعنى أن الناس قد تعلموا كيفية الاتصال الصحيح . وقد ثبت أنهم لم يتعلموا ذلك حتى الآن ، وهذا مما يثير السخرية فى العصر الحديث . فكلما زادت إمكانية وقدرة الاتصال كلما زادت احتمالات الفشل فيه . فما هى فائدة كل هذه المعلومات إذا لم يستطع البشر تداولها .

من فترة ليست بعيدة، أجرت كلية تجارة هارفارد للدراسات العليا مسحاً على طلابها وخريجيها وجهات عملهم . فى ضوء الحاجة الماسة إلى الاتصالات اليوم ، كان لابد ألا تكون النتيجة مفاجأة بالنسبة لنا . لكن ماذا وجدنا ؟ يقول جون كونلش الأستاذ بالكلية : إن هناك قدراً عظيماً من الرضا عن الكفاءة التقنية للخريجين من هذه الكلية .

يستطيع هؤلاء الخريجون الأذكياء التعامل مع الأرقام وتحليل الأسواق ووضع الخطط التجارية، لكن عندما يصل الأمر إلى تدريس العلاقات الإنسانية لابد أن تحسن جامعة هارفارد من جهودها فى هذا المجال . يبدو أن مجال العلاقات الإنسانية هو الذى يحتاج إلى تحسين كما يقول الأستاذ جون كويلش، ويضيف : « هناك حاجة لتحسين

الاتصالات الشفهية والكتابية والعمل الجماعى والمهارات البشرية الأخرى » .

لكن، تلك هى المهارات التى سيكون لها أكبر الأثر فى تحديد نجاح هؤلاء الطلبة وكبار رجال التجارة فى المستقبل .

والمؤكد أن التقدم التكنولوجى سوف يظل على أهمية كبيرة مع تقدم العالم للأمام، لكنّ هذا هو ثمن دخول الساحة التجارية الجديدة . وفى النهاية، لن يتم تحديد الفائزين والخاسرين على أساس قدر المعلومات والقدرة الالكترونية . الفائزون سوف يصبحون هم المدراء الأذكياء الخلاقين الذين يعرفون كيف يجرون الاتصالات ويكون لهم تأثير فعال داخل المنظمة وخارجها .

ويقول جون رامبى مدير إدارة التنمية فى شركة وليكين الكبيرة الشهيرة للمنسوجات : « إن مهارات العلاقات الإنسانية الجيدة تمكن الناس من إدارة الآخرين ورئاستهم ». يستطيع الناس أن يتعلموا كيف يرشدون بدلاً من إصدار أوامر إدارية، وأن يتعاونوا بدلاً من التنافس، ويعملوا فى ظل نظام يتبادلون من خلاله المعلومات حسب الحاجة، بدلاً من العمل تحت ستار سرى، وبروح تحمل المخاطر بدلا من السلبية، والنظر إلى العاملين على أنهم أصول لها قيمة، بدلا من اعتبارهم تكلفة . فهم يستطيعون تغيير الحياة من الغضب إلى الرضا والمشاركة الفعالة بدلا من اللامبالاة، وإلى النجاح بدلاً من الفشل .

ولم يقل أحد : إن هذه المهارات سوف تأتى من تلقاء نفسها ، وغالباً لا يحدث ذلك بالطبع . ويقول بيرت مانتج رئيس جى والتر تومسون : « ليس من السهل معرفة إدارة علاقات إنسانية من مستوى أعلى». ويقول مدير شركة الإعلانات العالمية : « هناك قليل جدا من الناس يفعلون ذلك بدافع غريزى أو بشكل طبيعى، مثل أن يكون مهندساً فى شركة سيارات ويصمم مكبساً بشكل أفضل » .

هذه الشركات التى تستطيع إيجاد صفوف بشرية تتصرف بطريقة تدفع مصلحة الشركة إلى الأمام سوف تهزم الشركات الأخرى وتفوز عليها . ويضيف : «والنتيجة أن تلك الشركات هى التى تعرف أن الخدمة والعلاقات الإنسانية سوف تشكل عاملاً هاماً فى النجاح» .

ولم يعش ديل كارينجى (المؤلف) كثيراً حتى يرى انحسار أيام الرخاء لصالح التغيير، ولم يشهد ثورة العلاقات الإنسانية . لكنّ، قبل أن يسمح أحد بتغييرات مثل : رؤية الشركات ومنح السلطة للموظفين أو عملية تحسين مستوى الجودة . بادر كارينجى بطرح مفاهيم أساسية فى العلاقات الإنسانية هى محور هذه الأفكار المهمة .

وصل كارينجى إلى مدينة نيويورك عام ١٩١٢ وهو شاب قادم من ميسورى فى الشمال الغربى ، ويحاول أن يفهم ماذا سيفعل فى حياته ، ثم عثر على وظيفة فى شركة واى. ام. سى. إيه فى شارع ١٢٥ يُدرِّس فيها فنَّ الإلقاء للكبار فى فصول مسائية .

وكتب كارينجى بعد ذلك بعدة سنوات يقول : « فى البداية، درست مناهج فى فن الإلقاء فقط لتدريب الكبار على الحديث أمام جمهور من خلال التجربة الفعلية حتى يفكروا وهم واعون، ويعبرون عن أرائهم بكل وضوح وفاعلية، سواء فى المقابلات التجارية أو أمام جمهور .

لكن مع مرور الوقت، لاحظت أن هؤلاء يحتاجون إلى مزيد من التدريب فى فن التعامل مع الناس فى العلاقات التجارية اليومية والاتصالات الاجتماعية، نفس حاجتهم إلى الحديث أمام مجموعات أو جمهور» .

ولذلك، وسّع كارينجى نطاق مناهج تدريسه لتشمل بعض مهارات العلاقات الإنسانية ، ولم يكن يستخدم كتباً دراسية أو مناهج رسمية أو كتاباً يشمل المنهج مطبوعاً للتحضير منه . لكنه شكل قائمة متنامية من الأساليب العلمية للتعامل مع العالم، وكان يجرب هذه الأساليب يوميا .

ويقول لطلبته : « انظروا إلى هذه الأشياء من وجهة نظر أخرى ، عليكم بالتقدير الأمين المخلص ، اهتموا حقيقة بالآخرين » . كان يثبت لطلبته كيف ينسجون هذه المبادىء فى العلاقات الإنسانية لتتحول إلى نسيج يدخل فى تركيب حياتهم .

فى البداية ، طبع كارينجى قواعده على بطاقات حجم ٣ × ٥ بوصة، ثم استبدل هذه البطاقات بمنشورات، ثم استبدل الأخيرة بكتيبات

صغيرة أكبر من المطبوعات السابقة ، وبعد ١٥ عاماً من التجارب المضنية والجادة ، جمع كارينجى كل المبادىء الخاصة بالعلاقات الإنسانية وأصدرها فى كتاب بعنوان « كيف يكون لك أصدقاء وتؤثر فى الناس » . فى عام ١٩٣٦ ، كان هذا الكتاب هو دليل كارينجى فى التعامل الناجح مع الآخرين .

ونجح الكتاب نجاحاً باهراً، وباع ٣٠ مليون نسخة ، وأصبح من أفضل الكتب مبيعاً فى تاريخ الكلمة المكتوبة. وتُرْجِمَ إلى عدة لغات، ولازال يباع حتى اليوم .

وكَوَّن كارينجى شركة أطلق عليها اسم (كارينجى وشركاه) لنشر رسالته فى العلاقات الإنسانية، ووجد جمهوراً كبيراً فى أنحاء العالم يريد أن يستمع إليه . وكان يظهر بصورة دائمة على شاشات التليفزيون ويتحدث بصوته عبر أثير الراديو، وعلَّم آخرين كيف يدرسون المنهج الذى وضعه، ثم كتب كتابين آخرين فى العلاقات الإنسانية بعنوان « الوسيلة السريعة الفعالة فى الحديث » و « كيف تترك القلق وتبدأ الحياة» وكان كلاهما من أفضل الكتب مبيعاً . ولم تتوقف أفكار كارينجى بوفاته عام ١٩٥٥ .

ويدرَّس منهج كارينجى حاليا فى أكثر من ألف مدينة وبلدة صغيرة فى أنحاء الولايات المتحدة و ٧٠ دولة أخرى، ويزيد عدد من يدرسون المنهج ثلاثة آلاف شخص سنوياً . وكبرت مؤسسة كارينجى حاليا لدرجة

أنها تنظم برامج تدريبية لأكثر من ٤٠٠ شركة من الشركات الخمسمائة العملاقة .

ومع كل جيل جديد، تثبت رسالة كارينجي قدرة فائقة على إعادة صياغة نفسها للوفاء بحاجات العالم المتغير. كانت نقاط التركيز الأساسية لمنهج كارينجي هى الاتصال الفعال مع الآخرين ، حثهم على الإبداع والإنجاز، واكتشاف الزعيم والقائد داخل كل شخص . وفى ظل العالم المتقلب حاليا ، أصبحت هناك حاجة - مرة أخرى - لمنهج كارينجي. وفى الصفحات التالية، تطبق مبادىء كارينجي فى العلاقات الإنسانية على مجموعة كاملة متفردة من التحديات التى تواجه البشر حاليا .

هذه المبادىء أساسية وسهلة الفهم، ولا تتطلب تعليما من نوع خاص أو مهارات فنية . ما تحتاجه هو الممارسة والرغبة فى التعلم .

هل أنت مستعد وجاهز لتحدى بعض الآراء الراسخة فى العالم من فترة طويلة ؟ هل أنت مستعد لإدارة علاقاتك بسهولة ونجاح أكبر ؟ هل تحب أن تزيد من قيمة أعز ما تملك ، أى الناس الذين يقعون فى محيط حياتك وعلاقاتك الشخصية ؟ هل ترغب فى إطلاق سراح القائد والزعيم بداخلك ؟.

إذا كنت كذلك، عليك بقراءة هذا الكتاب . وما سيأتى فى تلك الصفحات قد يغير حياتك .

الفصل الأول

اكتشف الزعيم بداخلك

كان تشارلز تشواب يحصل على راتب مليون دولار سنويا فى مصنع للصلب، وقال لى : إنه يحصل على هذا الراتب الضخم بسبب قدرته على التعامل مع الناس .. تخيل ذلك !! مليون دولار سنوياً لأنه قادر على التعامل مع الناس. فى يوم من الأيام، كان تشواب يسير فى أحد عنابر مصانع الصلب، وقابل مجموعة من الرجال يدخنون تحت لافتة « ممنوع التدخين » .

هل تظن أن تشواب أشار إلى اللافتة وقال « ألا تقرأون ؟»، بالطبع لا، لا يفعل ذلك هذا الأستاذ فى العلاقات الإنسانية .

تجاذب تشواب أطراف الحديث مع الرجال بطريقة ودية، ولم يذكر كلمة واحدة عن تدخينهم تحت لافتة ممنوع التدخين .

وفى النهاية، أعطاهم مجموعة من السيجار وقال وهو يغمض إحدى عينيه : « سوف أكون شاكراً إذا دخنتم هذا السيجار فى الخارج أيها الأصدقاء » .

هذا كل ما قاله الرجل . عرف الرجال أنه لاحظ أنهم خرقوا القواعد، وأُعجبوا به لأنه لم يعنفهم . لقد كان يتمتع بروح رياضية معهم حتى أنهم أرادوا أن يبادلوه نفس الأسلوب .

(دييل كارينجى)

فريد ويلبون هو رئيس فريق نيويورك متيس لكرة البيسبول . بعد ظهر يوم من الأيام ، كان ويلبون يقود مجموعة من التلاميذ فى جولة فى إستاد شيا . وجعلهم يقفون خلف المرمى، وتجول بهم فى غرف الفريق وفى الممرات الداخلية للإستاد .

وفى ختام الجولة، أراد ويلبون أن يأخذ التلاميذ إلى حظيرة الثيران فى الإستاد.

وبينما كانوا أمامها، أوقفهم حارس الأمن. وقال : « حظيرة الثيران ليست مفتوحة للزائرين » ، ولم يكن يعرف الحارس ويلبون وقال له مرة أخرى : « آسف لايمكن لك أن تدخل هنا ».

وكان من حق فريد ويلبون أن يتجول أينما شاء فى الإستاد ، وكان يستطيع عقاب الحارس المسكين لأنه لم يعرفه ، أى لم يعرف هذه

الشخصية المهمة . وكان يستطيع ويلبون أن يظهر تصريح الأمن الذى لديه ويثبت للأطفال المندهشين مركزه الحقيقى فى إستاد شيا .

ولم يفعل ويلبون أى شىء من هذا، وأخذ الطلاب إلى الجانب الآخر من الإستاد وأدخلهم حظيرة الثيران من باب آخر .

لماذا أرهق نفسه بفعل ذلك ؟ لم يكن ويلبون يريد إحراج حارس الأمن . فالرجل - رغم كل شىء - كان يؤدى واجبه وبأمانة . وفى وقت لاحق فى ذات اليوم، أرسل ويلبون رسالة إلى الحارس يشكره فيها على آداء واجبه باهتمام .

هل اختار ويلبون أن يغضب أو يفتعل مشهداً ينتهى بندم الحارس وأسفه ، بالطبع كان عمله سيتأثر بذلك، لقد تسبب تصرف ويلبون الرقيق فى فاعلية أكبر . شعر الحارس بالرضا لهذه المعاملة، ويمكنك أن تراهن باطمئنان على أنه سوف يتعرف على ويلبون فى المرة القادمة التي يتقابلان فيها .

إن فريد ويبلون قائد ليس لمجرد ما له من مركز وراتب مرتفع . إن ما يجعله قائداً على رجال ونساء هو أنه تعلم كيف يتصرف بلباقة ويتعامل مع الآخرين .

فى الماضى، لم يكن العاملون فى المجالات التجارية يعطون اهتماماً للمعنى الحقيقى للعلاقات . كان الرئيس هو الرئيس وهو المسؤول ويقول دائما : « انتهت المناقشة » .

كانوا دائما يتحدثون عن شركات تدار جيداً وليس عن شركات لها إدارة حسنة أو قيادة جيدة . كانت شركات تدار بالأسلوب العسكرى . تأتى الأوامر من أعلى وتمر على الآخرين حسب الترتيب القيادى .

تذكر السيد ديترز فى مجلة بلوندى الكارتونية الفكاهية . كان دائما يصرخ ويأتى الموظف الشاب داجود إلى مكتب الرئيس مهرولاً مثل جرو مذعور . كانت غالبية الشركات تدار بهذا الأسلوب طوال سنوات . والشركات التى لا تدار مثل الكتيبة العسكرية تعتبر بدون إدارة على الإطلاق . كانت تسير فقط حسب الاتفاق ، تتمتع بحصة صغيرة فى السوق لم ينافسها عليها أحد طوال سنوات . كانت الأوامر الصادرة من أعلى دائما تقول : « إذا كان الأمر على ما يرام ، فلماذا الجهد فى الإصلاح ؟

كان المسؤولون يجلسون فى مكاتبهم ويديرون ما يستطيعون إدارته، وهذا هو المتوقع منهم من حيث الإدارة. ربما أداروا المنظمات عدة درجات نحو اليسار أو بضع درجات نحو اليمين . كانوا يحاولون التعامل مع المشكلات الواضحة التى تعرض نفسها ثم يقولون : إنهم أنجزوا عملاً .

فى الماضى، عندما كان العالم بسيطاً غير معقد كانت الإدارة بهذا الأسلوب لا غبار عليها . ليس فيها رؤية، لكنها على ما يرام، حيث تسير الحياة بلا مشكلات .

لكن مجرد الإدارة لم يعد كافيا الآن . لقد أصبح العالم غير متوقع التطورات، شديد الحركة والتغير، سريع الإيقاع بحيث لم يعد يصلح معه هذا الأسلوب . المطلوب الآن شيء أكثر عمقاً من الإدارة التجارية العتيقة . المطلوب الآن أن تكون هناك قيادة لمساعدة الناس على إنجاز ما يستطيعون إنجازه ، على أن يكوّنوا رؤية مستقبلية مع تشجيعهم على القيادة والإدارة ، وإقامة علاقات ناجحة والحفاظ عليها .

فى الماضى، عندما كانت الأمور تدار فى مناخ مستقر كانت المهارات الإدارية الموجودة كافية . ويقول جون كويلش الأستاذ بكلية التجارة جامعة هارفارد : «لكن عندما تصبح البيئة التجارية شديدة التغير ، وعندما تتحرك المياه الراكدة وعندما تتطلب مهمتك مزيداً من المرونة أكثر مما تتخيل ، تصبح القيادة مسألة حساسة ومهمة جداً » .

ويقول بيل مكاهيلاهيلا مدير الموارد البشرية فى شركة تومسون ميكرو الكترونيكس : « التغير يحدث بالفعل، ولست متأكداً إذا كانت كل الشركات مستعدة له » . ويضيف المسؤول بشركة الرقائق الالكترونية وأشباه الموصلات : « قد يكون منصب المدير لا وجود له الآن ، ومفهوم القيادة سوف يتغير تعريفه . الشركات الآن تخوض هذه المعركة ، فهى تلاحظ أن مهارات تسهيل إدارة العمل هى الأهم والأولى، حيث بدأت الشركات فى تقليص عملياتها والوصول إلى مستوى إنتاجية أعلى ». فالاتصالات الجيدة ومهارات التعامل مع الأشخاص والقدرة على

التوجيه وإعطاء القدوة وتكوين فريق العمل ، كل هذا يتطلب مزيداً من القيادة الأفضل .

لن تستطيع أن تفعل ذلك عن طريق التوجيهات بعد الآن ، بل يجب أن تكون من خلال التأثير . الأمر يحتاج إلى مهارات حقيقية .

لازال كثير من الناس لديهم فهم قاصر عن ماهية الإدارة . عندما تقول : « قائد » يعتقدون أنه جنرال أو رئيس أو رئيس وزراء أو رئيس مجلس إدارة . من الواضح أن الذين يشغلون هذه المناصب العالية من المتوقع أن يكونوا « قادة » ، وهم يلبّون حاجات هذا التوقع بدرجات متفاوتة من النجاح . لكن حقيقة الأمر أن القيادة لا تبدأ وتنتهى عند المستويات العليا . إن الإدارة أكثر أهمية فى المواقع التى يعمل فيها معظمنا ويعيش فيها غالبيتنا .

فتنظيم فريق عمل صغير ، وحفز طاقات فريق عمل صغير فى مكتب، وإدارة الأمور بحصافة فى المنزل ، كل هذه خطوط أمامية فى الإدارة . القيادة ليست أمراً سهلاً ، لكن لحسن الحظ، أن هناك شيئا آخر حقيقياً وهو أن كلا منا لديه إمكانية أن يكون قائداً كل يوم .

فمنسق عمل الفريق والمدير فى المرحلة الوسيطة والمدير التنفيذى للحاسبات ومنسق خدمات العملاء والذى يعمل فى مكتب البريد، أو أى شخص له اتصالات مع الآخرين لديه المبرر لكى يتعلم كيفية الإدارة .

فسوف تحدد مهاراتهم القيادية - إلى حد كبير - مدى النجاح الذى يحققونه ومدى السعادة التى يشعرون بها، ليس فقط فى مجال العمل، بل فى محيط الأسرة والجماعات الخيرية والفرق الرياضية والجمعيات الأهلية والنوادى الاجتماعية ... الخ . كل من هذه المجموعات فى حاجة شديدة للقيادة الديناميكية .

كان ستيفن جوبز وستيفن فوزنياك من كاليفورنيا يرتديان الجينز الأزرق، ويتراوح عمرهما بين ٢١ و ٢٦ عاماً . لم يكونا من الأغنياء، ولم يكونا مدربين على أى عمل ، وكانا يتمنيان أن يبدأ حياتهما العملية فى تجارة قائمة فى ذلك الوقت .

فى عام ١٩٧٦، قبل أن يفكر أى شخص فى شراء حاسب آلى للمنزل ، كان استخدام الحاسب الآلى فى المنزل مجرد هواية لمن هم مغرمون به . ولذلك، عندما ادخر الشابان ١٣٠٠ دولار جمعاها من بيع سيارة وحاسبين آليين، وفتحا شركة آبل كمبيوتر فى جراج جوبز، وكان يبدو واضحا أن نجاحهما سوف يستمر لفترة طويلة جداً .

لكنّ هذين الشابين كان لديهما رؤية وفكرة واضحة عما يسعيان لإنجازه . قالا : إن أجهزة الحاسب الآلى لم تعد قاصرة على المهوسين بالحواسب فقط . بل سوف تكون تلك الحواسب هى دراجات العقول . أى حواسب آلية رخيصة التكاليف لكل شخص .

وظل الشابان يتمسكان بفكرتهما من أول يوم فتحا فيه الشركة، وكانا يبثان هذه الفكرة فى كل حدب وصوب . كما قاموا بتوظيف عاملين يفهمون هذه الفكرة وأشركوهم فى الأرباح . حتى عندما تعرضت الشركة لمتاعب ، عندما كان تجار التجزئة يعتذرون عن الشراء، وعندما قالت المصانع المنتجة : إنه لا سبيل أمامها، وعندما قالت البنوك : لا مزيد من القروض ، لم يتراجع أصحاب شركة آبل كمبيوتر .

وَالْتَف العالم من حولهما بالفعل وجاء إليهما . وبعد ست سنوات من تأسيس الشركة، كانت تبيع ٦٥٠ ألف حاسب آلى سنويا، وكان الشابان قائدين يتمتعان بالديناميكية ، ويسبقان عصرهما بزمان طويل .

ليست الشركات الجديدة فقط هى التى تحتاج إلى قيادة ذات رؤية . فى مطلع الثمانينيات، تعرضت مؤسسة كروننج لمحنة شديدة ، لازال اسم كروننج يعنى شيئا مهماً فى تجهيزات المطابخ، لكنّ هذا الاسم تعرض لخطر داهم . أصبحت تكنولوجيا التصنيع لدى المؤسسة بالية وقديمة، وبدأ نصيبها فى السوق يتقلص ، وهجرها عملاؤها إلى شركات أجنبية أخرى عديدة، ولم تتعظ إدارة الشركة بذلك .

وعندما لاحظ رئيس الشركة جيمس هاوتون أن كروننج تحتاج إلى رؤية جديدة ، اقترح هذه الرؤية . ويقول هاوتون : « كان لدينا مستشار خارجى يعمل معى، وبدأ فريق العمل معى يتقلص حجمه . لقد كان هذا

المستشار منسق أعمال بالفعل، رجل رائع ظل يركز على قضية الجودة التى علينا أن نهتم بها .

كنا فى أحد الاجتماعات الرهيبة والجميع كانوا محبطين . وقفت وأعلنت أننا سوف ننفق نحو عشرة ملايين دولار لم تكن متوفرة لدينا . كان علينا أن ننشىء معهداً لمعيار الجودة خاصاً بنا . سوف نفعل ذلك لا محالة .

كانت هناك عناصر كثيرة رفعتنى إلى القمة ، لكن عليّ أن أعترف بأنه كان لديّ شعور جرئ وقوى ، وكان سليماً . لم تكن لديّ فكرة عن الآثار والدلالات ومدى أهمية هذا الأمر .

عرف هاوتون أن كروننج عليها أن تحسن مستوى الجودة فى صناعتها، وعليها أن تختصر وقت تسليم السلع . ما فعله الرئيس هو أنه تحمل المخاطرة . حصل على المشورة من أفضل الخبراء فى العالم ، ومن موظفيه أنفسهم . شكّل فريقاً يمثل الشركة، وطلب منهم إعادة تصميم وهيكلة عملية التصنيع فى الشركة بالكامل ، إذا كان هذا هو الذى سوف يُخرِجُ الشركة من أزمتها .

والرد أن الفريق بعد ستة أشهر من العمل قرر تغيير تصميم مصانع معينة لتقليل العيوب فى خط التجميع وزيادة سرعة الآلات لتحسينها . كما غيّر الفريق أسلوب التخزين الذى تتبعه الشركة للإسراع بالعملية

وتحسين أدائها وكانت النتائج مبهرة . عندما بدأ هاوتون هذه التغييرات كانت العيوب فى عملية كساء الألياف الزجاجية الجديدة تظهر بمعدل ٨٠٠ جزء فى المليون، ثم بعد أربع سنوات انخفض الرقم إلى الصفر . وبعد عامين فقط، انخفض زمن التسليم من أسابيع إلى أيام، وخلال أربع سنوات، تضاعفت حصة كروننج فى السوق . لقد أصلحت رؤية هاوتون الشركة بالفعل .

درس وارين بنز وبيرت نانوس من أصحاب النظريات التجارية مئات من الشركات والمؤسسات الناجحة كبيرها وصغيرها، وركزا على الأسلوب الذى تدار به، وكتب الرجلان يقولان : « لابد أولاً من تطوير صورة عقلية للمستقبل الممكن والمرغوب لأى مؤسسة . هذه الصورة التى نطلق عليها « رؤية » قد تكون غير واضحة مثل الحلم أو دقيقة مثل أى هدف أو بيان مهم . ويقولان : إن النقطة المهمة هى أن الرؤية تنطوى على وجهة نظر واقعية عن مستقبل جذاب صادق للشركة ، أى أن تكون فى حالة أفضل من عدة نواح مهمة عما هى عليه الآن .

ويتساءل زعماء أو مديرو الشركات ، إلى أين يؤدى فريق العمل ؟ ماذا يفعل هذا القسم ؟ ماذا نحاول أن نحقق ؟ كيف نحسن جودة عملنا ومستواه ؟ الإجابة على هذه الأسئلة سوف تختلف باختلاف الإدارات التى يخضع لها الناس ، أى باختلاف المدراء أنفسهم . لكن أهم ما فى الأمر هو طرح هذه الأسئلة .

هناك طريقة سليمة واحدة للقيادة ، والقادة أصحاب المواهب يختلفون من حيث الشخصية . قد يكون صوتهم عالياً أو منخفضاً ، مرحين أو عبوسين ، غلظاء أو أرقاء ، لديهم الجرأة أو الخجل . إنهم من جميع الأعمار والأجناس، ومن الرجال والنساء، ومن كل مجموعة يوجد قادة ومدراء .

الفكرة ليست تعريف أكثر القادة والمدراء نجاحاً ، ثم تندفع لتطبق هذا التعريف على نفسك لتكون مثله . هذه الاستراتيجية محكوم عليها بالفشل من البداية . فليس من المحتمل أن تتخلص من رذيلة التقليد أو محاولة أن تكون شخصاً آخر . أساليب الإدارة الجيدة التى تصلح معك هى التى تنبع من داخلك .

فريد إب حاصل على جائزة تونى فى التأليف الموسيقى، ومن أعماله الشهيرة التى اعتلت مسارح برودواى كباريه، وقبلة المرأة ، والعنكبوت وشيكاغو وزوروبا . يأتى الشباب من كتاب الأغنيات إلى إب طلباً للمشورة الفنية ويقول لهم : « أنصحكم دائما باتباع قول إرنج برلين التى قالها لجورج جرشوين » .

يبدو أن برلين وجرشوين عندما تقابلا أول مرة كان برلين شهيراً ولازال جرشوين يناضل فى مجال التأليف الموسيقى ويعمل فى شركة تين بان آلى مقابل ٣٥ دولاراً فى الأسبوع . وعرض برلين على جرشوين - بعد اقتناعه بموهبته - وظيفة السكرتير الموسيقى له بأجر يصل إلى ثلاثة أضعاف ما يتقاضاه من كتابة الأغانى.

لكن برلين نصحه بقوله « لا تقبل هذه الوظيفة » وإذا أصررت فسوف تصبح نسخة مكررة من برلين ، أما إذا أصررت أن يكون ذلك فى يوم من الأيام ويصبح لك اسمك.

وبلغت الموسيقى الشعبية الأمريكية أوج مستوياتها ، وقال برلين لتلميذه : « لا تحاول أن تقلد الآخرين ، لا تتوقف أبدا عن تحقيق ذاتك أنت » .

غالبا ما يحتاج ذلك إلى تحديد شخصيتك وتنفيذ هذه النظرة عمليا»، وهذا أمر مهم جداً ويحتاج إلى بعض التأمل الهادىء . اسأل نفسك سؤالاً مباشراً . ما هى الخصائص الشخصية التى أمتلكها يمكن أن تتحول إلى خصائص قيادية ؟

بالنسبة للسيد روبرت كراندول رئيس مؤسسة إيه. إم. آر، كانت إحدى هذه الخصائص هى القدرة على توقع التغير . لقد رأس كراندول هذه الشركة لخطوط الطيران خلال فترة تقلبات رهيبة فى مجال الطيران.

وقد حصلت البطلة الأولمبية مارى لوريتون على دفعة قوية بفضل حماسها الطبيعى . فقد خرجت من مدينة صغيرة فى وست فرجينيا وسكنت قلوب الناس فى كل مكان .

وفى حالة هيو داونز الصحفى الإخبارى الشهير فى محطة إيه. بى. سى، كانت إحدى خصائص القيادة لديه تتمثل فى : تواضعه الواقعى ،

استطاع داونز تحقيق مستقبل عملى باهر فى هذا المجال التنافسى الشديد، ولازال يتمتع بخصائص الأخلاق الدمثة .

ومهما كانت هذه الخصائص بالنسبة لك ، فإن المثابرة والإصرار والعقل المصفح والخيال الواسع والمواقف الإيجابية والشعور القوى بالقيمة ، لابد أن تزدهر وتتحول إلى قيادة ناجحة . وتذكر أن الأفعال أقوى من الأقوال .

كان آرثر أش لاعب تنس عالمى من الدرجة الأولى، وأبا من الدرجة الأولى، وقائداً حقيقياً فى كل المجالات الأخرى .

قال أش فى مقابلة قبل وفاته : « تحدثت وزوجتى حول هذا الأمر مع ابنتنا البالغة من العمر ستة أعوام . الأطفال ينفعلون بما يشاهدون أكثر مما يسمعون، وهم فى هذه السن يجعلونك تحافظ على أمانتك . فإذا كنت تراوغ فى شىء ما سوف يواجهونك به مباشرة».

ويقول : « إننى أقول لابنتى : إنه ليس من اللياقة أن تضعى مرفقيك على المائدة أثناء الطعام . ثم بعد العشاء أضع مرفقى على المائدة . فتقول لى : أبى مرفقاك على المائدة . فعليك أن تكون أمينا بالدرجة الكافية لتقول لها أنت على حق وتقوم برفع مرفقيك من على المائدة . الحقيقية أن هذه تجربة تعليم قوية جداً تفوق استماع الطفلة لهذه النصيحة وهى تتعلمها عندما تراها . لكنّ الأفعال تكون دائما أقوى فى ترسيخ الشىء .

القائد يضع المعايير ثم يلتزم بها . فكان دوجلاس وارنر الثالث مثلا يصر على ما يطلق عليه « الشفافية الكاملة » .

يقول وارنر : « عندما تطرح عليّ اقتراحاً، أفترض أن كل شيء تقوله لى سوف يطبع غداً على صفحات وول ستريت جورنال ، وارنر هو رئيس مؤسسة مورجان اند كومباني . هل ستكون فخوراً إذا أبرمت هذه الصفقة أو معالجة هذا الموقف بالأسلوب الذى أوصيت به ؟ بافتراض توافر الشفافية الكاملة ، إذا كانت إجابتك على ذلك بالنفى سوف تتوقف عند هذا الحد وتبحث المشكلة . هذه علامة من علامات القيادة .

القيادة التى تركز على ما هو مهم، وواثقة من نفسها هى التى تستطيع تحويل الرؤية إلى واقع . فقط اسأل الأم تيريزا ، فقد كانت راهبة كاثوليكية شابة تدرس فى مدرسة ثانوية فى كالكوتا بالهند لكنها كانت تنظر من النافذة وترى مرضى الجذام المنبوذين فى الشارع ، وكانت تقول : « رأيت الخوف فى عيونهم » الخوف من ألا يحبهم أحد أبداً ، الخوف من عدم حصولهم على علاج طبى » .

لم تستطع أن تطرح الخوف من مخيلتها . كانت تعرف أنه عليها أن تترك مكانها الآمن وتخرج إلى الشارع وتقيم ملاذات آمنة لمرضى الجذام الهنود . وبعد سنوات، كانت الأم تيريزا وإرسالياتها لفعل الخير ترعى ١٤٩ ألف مريض بالجذام، وتقدم لهم الرعاية الطبية والحب غير المشروط.

وفى أحد أيام شهر ديسمبر، ذهبت الأم تيريزا بعد إلقاء خطاب فى الأمم المتحدة لزيارة أحد السجون ذات الاستحكامات الأمنية الرهيبة فى ولاية نيويورك، وتحدثت داخل السجن إلى أربعة من السجناء كانوا مرضى بالايدز، وعرفت على الفور أن هذا المرض هو جذام العصر الحديث .

وعادت إلى مدينة نيويورك قبل أعياد الميلاد ، وتوجهت مباشرة إلى قاعة المدينة لمقابلة العمدة ادوارد لوتش، وطلبت منه أن يطلب الحاكم هاتفياً . وبعد أن أعطاها العمدة التليفون قالت « الحاكم ماريوكومو ، لقد عدت لتوى من سجن سنج سنج ورأيت هناك أربعة مصابين بالإيدز. أود أن أفتح مركزاً لمرضى الايدز . هل تسمح بإطلاق سراح هؤلاء الأربعة من أجلى ؟

وقال الحاكم « حسنا يا أماه . لدينا ٤٣ مريضاً بالإيدز فى سجون الولاية . وسوف أطلق سراحهم جميعاً إكراماً لكِ » .

وقالت له : « حسنا ، أود أن أبدأ بالأربعة الذين حدثتك عنهم . والآن، دعنى أخبرك عن المبنى الذى أفكر فيه، هل تريد أن تدفع ثمنه ؟».

ووافق كومو على الفور ، وهو مندهش من إصرار هذه المرأة .

ثم التفتت الأم تيريزا إلى العمدة كوتش وقالت له : اليوم الاثنين ، أود أن أفتتح المركز يوم الأربعاء. نريد بعض التصاريح ، هل ترتب ذلك من فضلك .

نظر الرجل إلى المرأة النحيفة فى مكتبه وهز رأسه بالإيجاب ، وقال : « سأفعل ما تأمرين به طالما أنك لن تقولى لى اغسل الأرضيات » .

(الخطوة الأولى نحو النجاح هى تحديد نقاط قوتك القيادية)

الفصل الثانى

بداية الاتصال

كان أبناء يتودور روزفلت يحبونه جداً، وكان لديهم المبرر لذلك . جاء صديق قديم إلى روزفلت فى أحد الأيام وهو مصاب بالإحباط . كان ابنه الشاب قد ترك المنزل وذهب ليعيش مع عمته . كان الابن سيىء الصحبة بكل معنى الكلمة ، ويقول الأب : إنه لا يستطيع أحد أن يتعايش معه .

وقال روزفلت : « لا أصدق أن هناك عيباً فى الابن ، لكن، إذا لم يجد الابن معاملة طيبة فى المنزل سوف يبحث عن مكان آخر يذهب إليه »

وبعد بضعة أيام، رأى روزفلت الابن وقال : « ما حقيقة ما سمعته عن أنك تركت المنزل ؟

فقال الابن حسناً يا كولونيل ، فى كل مرة أتحدث فيها إلى والدى ينفجر فى وجهى، ولا يعطنى الفرصة للحديث أبداً . أنا دائما مخطىء فى نظره. أنا دائما الملوم .

فقال روزفلت : « يا بنى، قد لا تصدق ما أقوله الآن ، لكنّ أباك هو أفضل صديق لك ، فأنت أهم لديه من بقية العالم .

فقال الابن : « قد يكون الأمر كذلك يا كولونيل، لكنى أتمنى أن يغير طريقته فى إثبات ذلك .

وأرسل روزفلت فى طلب الأب، وبدأ يقول له بعض الحقائق المرعبة . فانفجر الأب بنفس الطريقة التى وصفها الابن . فقال روزفلت : « انظر، إذا كنت تتحدث إلى ابنك بالطريقة التى تتحدث بها الآن فلا غرو أنه ترك المنزل . ولا أعجب من ذلك . الآن، اذهب إليه وتآلف معه . التق معه عند منتصف الطريق »

(ديل كارينجى)

ليس هناك أسهل من الإخفاق فى الاتصال بالآخرين . تعال واختلف وانتقد وحقّر من شأن الآخرين كما لو كنت « رئيساً » عليهم وهم مجرد مرؤسين ، إن هذا السلوك أصبح مقبولاً فى بعض الشركات الكبيرة المعروفة فى العالم . كان المعتقد أن « حق النباح » هو حق المدير التنفيذى بلا جدال ، وللأسف الشديد، سرى هذا المفهوم فى العائلات والمدارس وهيئات أخرى.

ظل ارتفاع الصوت لسنوات طويلة مرادفاً للحسم والحزم والعناد ومرادفاً لارتقاء المعرفة والقدرة على الجدال والأمانة . فلابد لنا جميعا أن

نشرف ونوظف أو نستخدم أحداً سواء كنا الآباء والأبناء أو المدرسين والتلاميذ . ونحمد الله أن هذه الأيام قد انقضت .

ويقول جيرى جرينولد النائب السابق لرئيس شركة كريزلر : « إننا نحاول أن نتجنب هذه التصرفات فى كريزلر » . ويقول : إذا كنت موظفاً فى أحد المصانع وتريد أن تخبر شخصاً على مسافة ٣٠٠ قدم فى الطرف الآخر من المصنع ليغير شيئا يجعلك تقوم بعملك بأسلوب أفضل، اذهب إليه وقل ما تريد . لا تخبر رئيسك المباشر لأنه سيخبر مديره ، ثم إن هذا المدير سوف يخبر المدير الأعلى حتى تنقضى ستة أشهر دون أن يعرف الشخص الآخر ماذا تريد تغييره .

وبدأ يتزايد عدد الناس الذين يفهمون أهمية الاتصال والتواصل . فالقدرة على الاتصال هى التى تطلق الطاقات داخل الناس، و تحوّل الأفكار العظيمة إلى أفعال هى ما يجعل كل الإنجازات ممكنة .

وحسن الاتصال ليس عملية شديدة التعقيد من الناحية النظرية على الأقل . لكنّ الاتصال هو ما يفعله كل منا يومياً فى حياته الشخصية . جميعنا يمارس الاتصال منذ الطفولة أو على الأقل نظن أننا نفعل ذلك ، لكنّ الاتصال الحقيقى الفعال أمر نادر الحدوث بالفعل فى عالم ناضج .

وليس هناك وصفة سرية لإجادة الاتصال ، لكنّ هناك مفاهيم أساسية يمكن إجادتها فى الحالات ذات العلاقة . وإليكم بعض الخطوات

لإجراء اتصالات ناجحة . اتبع تلك الخطوات، وسوف تضع قدمك على الطريق الصحيح :

١ - اجعل الاتصال أولويتك الأولى .

٢ - انفتح على الآخرين .

٣ - أوجد مناخاً مناسباً للاتصال .

بصرف النظر عن مدى انشغالك فى يوم العمل، لابد لك أن تخصص وقتاً للاتصالات ، فكل الأفكار الذكية فى العالم لا قيمة لها إذا لم تشارك الآخرين فيها . ويمكن تحقيق الاتصال بعدة وسائل ، من خلال الاجتماعات، أو من خلال الجلسات المباشرة مع الزملاء ، أو بمجرد السير فى البهو أو التوقف عند براد المياه أو قضاء نصف ساعة فى غرفة الطعام بالشركة . والأهم من ذلك ألا يتوقف الاتصال أبداً .

لدى روبرت كارندال غرفة اجتماعات كبيرة متفرعة من مكتبه فى مؤسسة إيه. إم . آر ، وهى الشركة الأم للخطوط الجوية الأمريكية ، وهو رئيس الشركة، ويقضى كارندال غالبية وقته يوم الاثنين فى غرفة الاجتماعات يستمع إلى الناس ويتحدث إليهم، وهم من جميع أفرع الشركة . وقال : كان لدينا اجتماع مع كبار الموظفين بالشركة صباح أمس، وكنا نقوم بتحليل غاية فى التعقيد .

حيث كنا نناقش إذا كان هذا النظام أصبح قوياً من الناحية الاقتصادية نتيجة للتغيرات التى طرأت على المجال أم لا. عندما طورنا

هذا النظام (المركز والأطراف)، كان العالم يبدو بصورة معينة، وقد تغيرت تلك الصورة الآن . كان لذلك أثر على أسلوب استخدام المسافرين لهذا النظام ، كما أن له أثراً على الأسعار، والنتيجة أننا لسنا واثقين من أن هذا النظام لازال فعالاً . والتحقق من ذلك أمر شديد التعقيد .

فالأمر يحتاج إلى كمٍّ هائل من المعلومات . لذلك، قضينا ثلاث ساعات ونصف الساعة أمس نستمع إلى آراء مختلفة عديدة، وعدد كبير من الردود عليها . وأخيراً ، خرج الموظفون ومعهم تعليمات بثلاث أو أربع مهام وعليهم أن يعودوا بعد أسبوعين بمعلومات إضافية . ثم نجلس ونتحدث معاً مرة أخرى . هل ما نفعله خطأ ؟ وماذا نستطيع أن نفعل غير ذلك إزاء العمل ؟ هكذا نأمل فى أن نجد الطريق الصحيح للخروج من أزمتنا .

والفوائد هنا مضاعفة، يحصل كراندلر على ما فى عقول أناس خبراء على دراية وهم يهمون بوضع الرؤية المستقبلية للخطوط الجوية الأمريكية. هذا أمر أساسى لتطوير علاقة الثقة .

وليس بالضرورة أن يحدث الاتصال فى قاعات المؤتمرات الكبرى . بعض الاتصالات فى أفضل المؤسسات تحدث بطريقة غير رسمية . يستخدم والتر جرين رئيس مؤسسة هاريسون لخدمات المؤتمرات أسلوباً يطلق عليه « واحد وآحاد » .

يقول جرين : لسوء الحظ، إن فى المؤسسات لدينا هياكل معينة . فلدينا الرئيس ونائبه والمستويات الوظيفية الأخرى . وطريقة « واحد وآحاد » تساعد فى التغلب على ذلك . هذه الطريقة عبارة عن محادثات خارج الجدول الرسمى ، غالباً تكون فى وقت الغداء ، حيث ألتقى مع أى موظف من المؤسسة أريد مقابلته . فهى فرصة لى لكى أظل على اتصال بما يهمهم . وأدرك ما هى مشاعرهم تجاه الشركة، و تجاه أعمالهم ؟ أريد أن أعرف عنهم معلومات شخصية . أو أن أكون أكثر آدمية وإنسانية بالنسبة لهم ، أريدهم أن يسألونى عن الشركة . كل هذه أمور أسهل من خلال طريقة « واحد وآحاد »، ونتيجة لهذه المحادثات، بدأت رؤية جرين عن الشركة تزداد اتساعاً .

طبق دوجلاس وارنر ذلك الأسلوب فى الاتصالات المباشرة فى بنك «مورجان » القديم الذى يرأسه ، ويقول وارنر « اذهب وقابل بعض الناس ، واخرج من المكتب ، واذهب إلى أماكن أخرى بدلا من الإصرار على أن يأتى إليك الجميع » .

تناول وارنر أو كبير مساعديه القهوة عدة مرات أسبوعياً مع ٣٠ أو ٤٠ من كبار موظفى بنك مورجان . فالاتصالات المباشرة وغير الرسمية هى الأهم كما يقول وارنر . حتى بنك مثل بنك مورجان اكتشف فائدة هذه المحادثات البسيطة . وتطبق نفس النظرية فى المجال التنفيذى. يقول وارنر : « فى إطار كل هذا ، فإن المدراء فى الشركة

الذين يصل عددهم إلى ٣٠٠ أو أكثر يدعون إلى غرفة كبيرة يومياً لتناول الغداء، سواء المقيمين فى نيويورك أو القادمين من خارجها . وهكذا، يكون هناك منتدى حقيقى يومياً » .

ويقول ديفيد لوثر مدير الجودة فى مؤسسة كروننج عن تلك العملية فى المؤسسة التى يعمل بها : « استخدم تعبير سبر القاع » أى الغوص إلى القاع فى المؤسسة، واسأل عما يحدث بالفعل ؟ ما الذى يقلق العاملين، وما يقولون وما يواجهون وما يمكن أن تفعله لمساعدتهم فى ذلك ؟ » .

ولا تتوقف الحاجة للاتصالات عند باب المكتب ، بل تمتد إلى المنزل والمدرسة والكنيسة حتى فى القاعات العلمية . الاتصالات هى العنصر الرئيسى فى أى مكان يلتقى فيه الناس .

لقد اعتاد العلماء أن يقضوا كل وقتهم داخل المعامل ، يفكرون بمفردهم ويبحثون عن الحقائق فى النظام الطبيعى ، لكن هذه الأيام انقضت . فى هذا العالم المليء بالتنافس الآن ، حتى العلماء يحتاجون للاستماع والحديث .

كثير من العلماء لا يعرفون كيف يوصلون ما يفعلون للآخرين ، كما يقول الدكتور رونالد ايفانز الأستاذ الباحث فى مؤسسة سولك للدراسات البيولوجية . ويقول : هم يعرفون ما يفعلون ولديهم فكرة جيدة جداً عن

سبب ما يفعلون، لكنهم يجدون صعوبة فى توصيل ذلك بشكل واضح خارج أبواب المعامل ، إنها حدود رئيسية على مستويات عديدة ، لكى يحصلوا على التمويل لابد أن يقنعوا الناس بأنهم يفعلون شيئاً مهماً .

عندما ذهب لى لاكوكا للعمل فى شركة فورد للسيارات، اكتشف وجود تلك الحدود لدى العديد من مصممى السيارات ومهندسيها وقال : « أعرف كثيراً من المهندسين لديهم أفكار رائعة لا يستطيعون إيضاحها للناس الآخرين، ومن المخزى أن يكون لدى الشخص موهبة كبيرة، ولا يعرف كيف يوصل أفكاره لمجلس الإدارة .

وبدون إجادة مهارة الاتصال البشرى الأساسية أى القدرة على الحديث للآخرين والاستماع إليهم لا يمكن أن يستمر العاملون فى شركة أو مدرسة أو فى الأسرة طويلاً .

ساءت الأمور فى منزل ليفاين، وكبر الأطفال ، مما يعنى مقابلات خارجية وحفلات أعياد ميلاد ، وألعاباً وفصولاً رياضية ولعباً وتعليمات دينية ورحلات أكثر بالسيارات أكثر مما يستطيع المرء أن يعد ويحصى .

كان ستيوارت يمارس عملاً يحبه ، لكن الوصول إليه كان مؤلما بحيث ظل بعيدا عن الأسرة أكثر مما يحتمل . لذلك، ظل هارييت فى المنزل مع جيس واليزابيث، وهما طفلان رائعان لكنهما أصبحا أكثر اعتماداً عليه كل يوم .

ويذكر هاربيت قائلا : « كان جيس واليزابيث يشاهدان التليفزيون كثيراً جداً . لم يكن لدينا وقت للحديث » .

وقبل أن تنفلت الأمور، جلست أسرة ليفاين معاً فى ذات ليلة ووضعوا خطة . لابد أن يكون هناك مجلس عائلة . كل يوم أحد عقب تناول العشاء يجتمعون على مائدة المطبخ ويتحدثون بأسلوب هادىء عن ما يدور فى خلدهم مهما كان. كانت الفكرة أن تكون هناك اجتماعات منتظمة للتواصل فى العائلة على الأقل كل أسبوع .

ويقول هاربيت بدأ مجلس العائلة يتناول القضايا الكبيرة والصغيرة مثل : هل يقرأ الأطفال لمدة نصف ساعة قبل مشاهدة التلفاز ؟ هل سيعود ستيوارت إلى المدينة لممارسة كرة القدم ؟ متى يتوقف هاربيت عن تقديم طبق الطعام المكرر ؟

وفى نهاية الاجتماع، يحصل الأطفال على المصروف الأسبوعى . من المفروض أن يشارك الجميع ولا يجد أى منهم مشكلة فى ذلك طالما أنهم يقولون الحقيقة .

أكبر خطأ يقع فيه المدراء هو عدم فهم أن الاتصال لابد أن يتم بين طرفين، بالإضافة إلى أنهم يظنون أنهم يمتلكون ناصية الحكمة . لابد أن تتبادل أفكارك مع الآخرين وأن تستمع إلى أفكارهم ، وهذه هى الخطوة الثانية : انفتح على الآخرين سواء كانوا أعلى أو أقل من أو فى مستواك.

يعترف بوبلياس سيروس الكاتب الرومانى بهذه الحقيقة فى الطبيعة البشرية منذ ألفى عام وكتب يقول : « إننا نهتم بالآخرين عندما يهتمون بنا » .

إذا أبديت لزملائك أنك تهتم بالاستماع إلى أفكارهم سوف يستمعون إلى أفكارك ويخبرونك بأمانة عن الأشياء التى تريد أن تعرفها. اثبت أنك تهتم بمستقبل الشركة، وأنك مثلهم تماما، ولا تقصر ذلك على العاملين البسطاء فى الشركة ، وابق على اتصال أيضا مع العملاء والزبائن .

قضى توماس الثالث فى مؤسسة كارب وشركاه ، حياته العملية يبحث عن الشركات النامية لاستثمار أموال عملائه فيها . فهو خبير فى تحديد الجواهر التجارية (الشركات القابلة للازدهار) ولا يثير سوندرز أى شىء بقدر شركة يعرف كيف يتصل بعملائها .

وقد زار شركة مجوهرات بالجملة فى لافاييت بلويزيانيا ، وقضى يوما يتجول فى مرافق الشركة، لكنه استغرق خمس دقائق فى غرفة التسويق الالكترونى ليلاحظ أولى خطوات نجاح الاتصالات .

فهم يتعاملون مع العملاء بنجاح فعال عن طريق الهاتف وكانت جودة الخدمة عالية جداً . ويقول سوندرز : يبدو أنهم لا يقعون فى أى أخطاء إنهم ناجحون جداً . إنك تحتاج إلى ذلك ؟ نعم لدينا هذا الشعور فى الشركة . هل تريد اثنين من هذا . حسناً ، تريد ثلاثة من هذا ، حسناً ،

هل هم لدينا ؟، لا عليك فى أن تطلب الحصول عليهم . هل أقترح عليك بديلا ؟ « نعم » ، إذا نظرت إلى الصفحة الـ ٦٠ من الكتالوج تجد أنها طفرة هائلة . شكراً جزيلاً . انتهت الصفقة فى ١٥ ثانية . شىء غير معقول .

تستغرق المكالمة ١٥ ثانية فى المتوسط . ويخرج الزبون العادى راضياً . مَنْ لا يستثمر أمواله فى شركة كهذه ؟

من السهل جداً الانعزال عن العملاء والزملاء خاصة بالنسبة لهؤلاء الذين يرتقون مناصب فى المؤسسة، لكن بصرف النظر عن منصبك لابد أن تجرى الاتصالات فى كل الاتجاهات ، تتحدث وتستمع ، مرة هكذا وأخرى هكذا فى إطار مجموعة التعليمات .

لم يلقّبوا رونالد ريجان ملك الاتصالات من فراغ . فخلال حياته السياسية الطويلة، كان يهتم بالحديث والاستماع إلى الذين يعملون معه. حتى عندما أصبح رئيسا استمر فى الاطلاع على البريد، وكان يجعل موظفيه فى البيت الأبيض يقدمون إليه مجموعة مختارة من الخطابات كل يوم بعد الظهيرة . وفى المساء ، يأخذها إلى مخدعه ويكتب ردوداً شخصية لها .

واستغل الرئيس بيل كلينتون الاجتماعات التليفزيونية لنفس الغرض، وكان ويتعرف دائما على مشاعر الناس ويوضح لهم أنه يهتم بهم . حتى

إذا لم تكن لديه حلول لكل المشاكل التى يثيرونها ، فإن كلينتون موجود يستمع ويتواصل ويتشارك معهم فى الأفكار .

ليس هناك جديد فى ذلك . فقد اتبع ابراهام لينكولن منهجاً مماثلاً منذ أكثر من قرن . فى تلك الأيام، كان يستطيع أى مواطن مقابلة الرئيس، وكان الرئيس يطلب من مساعديه السماح لهم بذلك . وكان يرد على التماسات المواطنين بنفسه أحياناً .

وتعرض لينكولن للنقد بسبب ذلك ، لماذا يزعج نفسه أثناء حرب لابد من خوضها وإنقاذ الاتحاد « الولايات المتحدة » . لأن لينكولن كان يعرف أن معرفة الرأى العام جزء هام من عمله كرئيس، وكان يريد الحصول على معلومات أصلية .

ويؤمن ريتشارد فنسترماخر المدير التنفيذى لتسويق شركة فورد للسيارات فى أمريكا الشمالية بهذا المبدأ تماماً ويقول : « بابى مفتوح للجميع » ويضيف : « إذا كنت تسير فى الممر وشاهدتنى وتريد أن تلقي عليّ التحية، فقط توقف وافعل ذلك ، وإذا كنت تريد الحصول على فكرة منّى، افعل ذلك ، لاتشعر أنك يجب أن تمر على المدراء قبل أن تصل إليّ.

إن هذا النوع من الاتصال اليسير لا يحدث بالصدفة ، وهنا، يأتى دور القاعدة الثالثة « *أوجد مناخاً للاتصال يساعد على استقبال الآخرين*» .

إنها حقيقة مهمة فيما يخص الاتصال بالناس . فهم لن يقولوا ما يفكرون فيه، ولن يستمعوا إلى ما تقوله بترحاب إلا إذا كانت هناك ثقة واهتمام متبادلان بينك وبينهم . لا يمكن إلا أن تكون مخلصاً . ما هو شعورك الحقيقى تجاه الاتصال ؟ هل أنت منفتح أم لا ؟ هل تعبر عن ذلك بصوت مسموع بصرف النظر عما تقول .

وقالت البطلة الأولمبية فى الجمباز مارى لوريتون : « أنت تعرف جيداً إذا كانوا يستطيعون الاتصال بك أم لا ، فإذا ساورك هذا الشعور يمكنك أن تفهم الشخص دون اتصال شفوى أو لغة هذا الشخص . أنت تعرف عندما يكون هناك شخص يقف فى أحد الأركان ويقول : « لا أريد أن يتحدث إليّ أحد » .

كيف يمكنك أن تتجنب إعطاء هذا الإيحاء بأن تكون منفتحاً وتحب الناس وتعلن لهم ذلك . عليك باتباع نصيحة ريتون «الواقعية والتواضع أمر مهم جداً » . أحاول فقط أن أجعل الناس يشعرون بالألفة . وأعامل الجميع نفس المعاملة . أعتقد أن هناك مستوى يناسب كل شخص ، سواء كنت مديراً تنفيذياً فى شركة أو مندوب مبيعات ، إنه مجرد اختلاف فى الوظائف . هذا هو معنى إيجاد المناخ المناسب للاتصال بترحاب « عليك أن تجعل الناس يشعرون بالألفة » .

لقد كان الأمر أكثر سهولة فيما مضى . يتذكر مذيع التليفزيون ولاعب البيسبول الشهير السابق جوجاراجيولا كيف كان الاتصال بين

اللاعبين مباشراً وبين المشجعين ويقول : « عندما كنا نخرج من الملعب ونتوجه إلى منازلنا عقب المباريات ، كنا نستخدم مترو الأنفاق مع المشجعين الذين كانوا فى المدرجات من ساعات قليلة .

وكان من المألوف جداً أن يقول المشجع : « أنت يا جو لماذا التفقت عند الرمية الثالثة ؟ لماذا لم تتركها تمر ؟» أما الآن ، فليس هناك نفس النوع من الاتصال المباشر بين المشجعين واللاعبين إلا من قراءة أخبار عن توقيع اللاعب عقداً بملايين الدولارات .

وقد عرف راى ستاتا رئيس شركة انالوج (يفيسيز) التى تنتج الدوائر المتكاملة الممتازة أهمية معرفة الاهتمامات الشخصية لصديقه رد أورباخ الذى شغل منصب رئيس شركة بوسطن سيلتكس لفترة طويلة .

يقول ستاتا : « عندما يتحدث عن القيادة كان دائما يستخدم عبارة – أحب العاملين لديّ – وكان يعتبر ذلك شرطاً للقيادة . وكان يجعل الناس يصدقون أنه فى نهاية اليوم يمكن أن يثقوا فى اهتمامه بهم، وبمسار حياتهم، وتكون قد خلقت علاقة لها معنى كبير بالنسبة لهم . ثم بعد ذلك فقط يكون المسرح جاهزاً للاتصال .

لا تتوقع أن يحدث ذلك دون أن تبذل مجهوداً .

منذ عدة سنوات، كان ديفيد لوثر رئيس شركة كروننج يحاول إقناع أحد زعماء النقابات العمالية بالموافقة على برنامج لرفع مستوى الجودة

تحاول أن تنفذه الشركة . وتحدث لوثر إلى الرجل عما يعتقد أنه مقنع جداً عن أهمية تحسين مستوى الجودة . فقال : إن هذا البرنامج سوف يحسن مستوى الإدارة والعمال كما وعد لوثر الزعيم النقابى ، لكن، يبدو أن الأخير لم يكن مقتنعاً بكلمة واحدة قالها لوثر .

فقام الرجل وقال : « اعطنى فرصة ، هذا هراء ، إنها خدعة ، إنها أفضل من خدع أخرى ، لكنكم جميعاً تريدون أن تحصلوا على أقصى شيء ممكن من العمال هنا » .

ومع ذلك، واصلوا الحديث . ويقول لوثر : إن الرجل اقترب منه قليلاً، لكنه لم يستطع إقناعه . واقتنع لوثر أنه لن يستطيع بهذه الطريقة اكتساب ثقة الزعيم النقابى، واعترف بداخله أنه يستحق ذلك، وصمم على أن يطرح الأمر مرة أخرى فى العام القادم والعام الذى يليه وسوف يستمر فى ذلك . وظل يفعل ذلك بالفعل .

واستغرقت رسالته عدة سنوات لتصل إلى مرماها . فى البداية، كان عليه أن يثبت أنه محل ثقة فى قضايا أصغر . عليه أن يثتب أنه يستمع إلى شكاوى العمال أيضا . لكن فى النهاية، كان لوثر لديه الصبر ليوصل رسالته، واشتركت الشركة فعلا فى برنامج تحسين مستوى الجودة .

عليك أن تتذكر شيئا أخيراً : « *فمجرد أن يجازف الناس بإخبارك فيما يفكرون ، فلا تعاقبهم على صراحتهم ، لا تفعل شيئا لإحباطهم عن محاولة المجازفة بالحديث إليك مرة أخرى* ».

إذا اقترح موظف اقتراحاً أنت لا توافق عليه لابد أن تكون رقيقاً فى إبلاغه بعدم موافقتك، كما يقول فريد سيفرت المدير المالى فى شركة نيويورك للتأمين على الحياة . ويقول : « أريد أن أشجعهم على العودة مرة أخرى فى المرة القادمة وتقديم اقتراح آخر . لقد أبلغت بعض الموظفين لديّ بأننى أوافق على ما يقولون نحو ٩٩ مرة فى كل مائة مرة، لكنى أريدهم أن يعودوا مرة أخرى لعرض آرائهم . هذا هو ما يحصلون على أجر من أجله . فالموافقة على رأى من مائة رأى لها قيمة كبيرة، ولن أنظر إليهم على أنهم ضعفاء لأن بعض الآراء لم تكن صائبة .

رأى صائب ضمن مائة رأى ، هذا لا يبدو مثيراً ، لكن ثروات طائلة تكونت بناء على نسبة أقل من ذلك من الآراء الصائبة ، ولذلك ، فإن الاستماع ومشاركة الرأى أمر مهم جداً .

حقيقة الأمر أن الاتصال مهارة وفن . إنها عملية جديرة بالتفكير والممارسة أكثر مما يفعل الكثيرون . فهى تتضمن أحيانا تعريض أفكارك للرفض عند عرضها . إنك تتشارك فى الرأى مع الآخرين، وتطلب منهم أن يشاركوك رأيهم أيضا . إنها تستغرق وقتاً وجهداً . ولابد من إجادة الأساليب الفنية وممارستها لتحقيق ذلك . لكن، عليك بالجرأة . فالممارسة تقربك من الكمال .

كوتش رئيس النيابة فى تايبيه عاصمة تايوان متحدث لبق مع الجمهور ، لكنه لم يجد الحديث إلى المجموعات أمراً مريحاً . كان يتلقى دائما دعوات للحديث أمام هيئات، ورفض الحديث أمام نادى الروتارى ونادى ليونز وغيرها . كان يخشى الظهور أمام الجماهير، كما هو الحال بالنسبة للكثيرين، حتى إنه كان يرفض كل الدعوات .

ويقول : « حتى عندما كنت أحضر اجتماعات كنت أختار المقعد البعيد ، وغالباً لا أنطق بكلمة .

كان يعرف أن هذا الخوف يؤثر سلبياً على مستقبله العملى ، ناهيك عن قلقه وأرقه فى الليل بسبب ذلك . عرف أن عليه أن يتغلب على مشكلته فى التواصل والاتصال مع الناس .

وفى أحد الأيام، تلقى دعوة للحديث أمام المدرسة الثانوية التى تخرج فيها، وعرف على الفور أن هذه فرصته . لقد بذل جهداً جهيداً على مر السنوات ليظل على علاقة قوية بالمدرسة والطلبة فيها والمتخرجين فيها . فإذا كان هناك جمهور يثق فيه ويشعر أنه يتحدث بصراحة أمامه ، فهذه هى الفرصة المواتية .

ولذلك، قبل الدعوة واتخذ الاستعدادات اللازمة بقدر المستطاع . واختار موضوعاً يعرف عنه معلومات كثيرة ويهتم به ، هو عمله كرئيس للنيابة . وأعد كلمة عن أمثلة حية من الحياة . ولم يحفظ شيئا عن ظهر

قلب، ولم يكتب شيئاً على الورق . توجه فقط إلى المنصة وتحدث وكأنه يخاطب غرفة مليئة بالأصدقاء ، وكان هو أحدهم .

حققت كلمته نجاحاً مدهشاً . رأى من مكانه العيون مركزة عليه، وسمع ضحكات الناس عندما يلقى مزحة ، شعر بدفء مشاعرهم وتأييدهم له . وعندما انتهى من كلمته، قام الطلاب واقفين وأمطروه بالتصفيق الحاد .

تعلم كوتش بعض الدروس المفيدة عن الاتصال فى ذاك اليوم . عرف كيف يحتاج الاتصال إلى الصراحة وإيجاد مناخ من الثقة، ومدى العائد المفيد الذى يحققه الاتصال. ولم يتوقف عند ذلك ، بل أصبح المتحدث المفضل فى دوائر المحاضرين فى تابيبه وتقدم بسرعة رهيبة فى عمله ومناصبه . لقد تعلم أخيراً ، كيفية الاتصال .

الاتصال يقوم على علاقة الثقة

الفصل الثالث

تحريك دوافع النفس

عندما كان اندرو كارينجى طفلاً، اكتشف الأهمية المدهشة لدى بعض الناس فى تسمية بعض الأشياء بأسمائهم. عندما كان فى سن العاشرة، كان لديه زوجا من الأرانب واستيقظ ذات صباح ليكتشف أن لديه حظيرة مليئة بالأرانب الصغيرة ولا يوجد غذاء لهم .

ماذا تفترض أنه فعل ؟ حسناً ، كان لديه فكرة ذكية ، أبلغ عشرة من الأطفال المجاورين له أنهم إذا خرجوا يوميا وجمعوا الخضروات والحشائش لغذاء الأرانب سوف يسمى الأرانب بأسمائهم تكريماً لهم . وكان لخطته فعل السحر، وهذا هو مغزى القصة .

ولم ينس اندرو كارينجى تلك القصة أبداً . وبعد سنوات، كون ملايين الدولارات من تلك الفكرة فى العمل التجارى . كان يريد أن يبيع قضبان الصلب لسكة حديد بنسلفانيا، وتذكر الدرس الذى تعلمه من قصة

الأرانب، وبنى مصنعاً كبيراً لقضبان الحديد فى بتسبرج، وأطلق عليه اسم « مصانع ادجار تومسون للصلب » .

الآن، دعنى أطرح عليك سؤالاً : عندما كانت تحتاج سكة حديد بنسلفانيا لقضبان الحديد ، من أين كان إدجار تومسون يشتريها ؟

(ديل كارينجى)

كان بول فايرمان فى حاجة إلى قوة عمل خلاقة . ووعد بول فايرمان رئيس شركة ريبوك الدولية وعداً جريئاً بشكل غير عادى ، فى خلال عامين، تعهد بأن تستحوذ شركة ريبوك على نصيب شركة نايكى فى الأسواق .

ولم يقدم فايرمان الرشوة أو يهدد أو يتملق العاملين لديه ، بل حرك الدوافع الكامنة فيهم . أبدى للعاملين أنه يريد أن يخاطر، وشجعهم على أن يفعلوا نفس الشىء . ووضع برنامجاً لتطوير المنتجات، ومول البرنامج بسخاء، وتعهد بأن ينفق كل ما يحتاجه البرنامج لتوظيف أفضل خبراء الملابس الرياضية فى العالم ليتحدثوا باسم ريبوك . وعاش فايرمان فى رؤية جديدة عن ريبوك ، وكان يتحدث بها فى كل مقام لمدة ٢٤ ساعة يوميا .

وقال : « تحتاجون إلى مشاركة جديدة. لا أعتقد أنكم تستطيعون أن تملوا ذلك على الناس ، لا أعتقد أنكم تستطيعون أن تقولوا ذلك للناس ،

اذهب يا مرش وافعل ذلك ، إن ما تحتاجونه هو أن تشركوا الناس فى أفكاركم ورؤيتكم وأحلامكم وشطحاتكم ، مهما كان ما تفعلون . أشركوهم معكم فى ذلك . هذا يستغرق وقتاً وجهداً وتأكيداً وتنفيذاً مستمراً . لكنكم لن تملوا ما تريدون بل تتشاركون .

إذا تشاركتم مع شخص واحد ، فقد أجريتم تحولاً . لابد أن تغيروا شخصا ما، ويصبح هذا الشخص قادراً على مشاركة عشرة آخرين ، وهم يشاركون مائة شخص »، ظن الناس أن هدفى مجنون ، لكن، بعد مرور أيام، وجدوا أنه ليس مجرد كلام ، بل أسلوب حياة .

إنه مثل أفلام رعاة البقر القديمة، حيث يقدم البطل على المعركة النهائية ضد الشرير، وينقذ البطلة ، كما يقول فايرمان . بينما يمتطى البطل حصانه الأبيض مع آخر بجانبه وينضم إليهما شخص من الجهة اليمنى ثم عشرة من الجهة اليسرى ويظلون هكذا لمدة نصف دقيقة . ويصبح هناك سبعمائة شخص يمتطون الجياد ، ويتطاير الغبار ويتجهون إلى مكان المعركة النهائية .

لا يمكن أن تنتظر حتى تنادى على الجميع وتقول : « هل تنضمون إليّ عند ريفر كريك ؟ بل تجعلهم يرغبون فى الانضمام إليك . أنت تمتطى الجواد وتذهب أولاً، وبذلك تجذب الآخرين إليك ويرتفع صوت الموسيقى وتكتشف عندما تصل إلى هناك سواء كنت تحتاج إلى ٧٠٠

أو ٩٠٠ شخص أن الفكرة تتمثل فى أنك تمتطى الجواد ، وهم يريدون أن يصخبوك . عليك أن تجعلهم يرغبون فى ذلك .

إن عمل القائد هو إلهاب هذه المشاعر « إننا معاً فى قارب واحد ، إننا فريق عمل واحد ، ما نفعله له قيمة كبيرة . نحن الأفضل » . هذه هى التربة الخصبة التى ينمو فيها تحريك المشاعر .

بالطبع، كل شخص يريد عائداً، وأرباحاً فى نهاية العام ، وخطة لزيادة الأسهم أو مجموعة رائعة من المزايا . لكن تحريك المشاعر لن ينبع أبداً من الإغراء المادى فقط أو من الخوف من التسريح فقط . الذين يعملون فقط من أجل العائد المادى - وليس لأنهم يحبون العمل أو يشعرون بالإلهام لأدائه - لن يعملوا إلا على قدر ما يتقاضون من أجور. الخوف حافز ضعيف جداً ، والشركات التى تدار على هذا الأساس سوف تنتهى إلى غضب العاملين الذين يشاغبون فقط من أجل الحصول على مزايا الرئيس .

وقال ديل كارينجى : هناك طريقة واحدة فى العالم لجعل أى شخص يفعل أى شىء ، هى أن تجعله يرغب فى ذلك وتذكر أنه ليس هناك طريقة أخرى .

ويقول كارينجى : « بالطبع ، تستطيع أن تجعل شخصاً ما يريد أن يعطيك ساعته بتوجيه المسدس إلى صدره . يمكنك أن تجعل موظفيك

يتعاونون معك فقط حتى تدير لهم ظهرك . إذا كان ذلك عن طريق التهديد بتسريحهم ، ويمكنك أن تجعل طفلاً يفعل ما تريد عن طريق التهديد أو الوعيد . الطرق الوقحة لها مردود غير مرغوب فيه .

إذن، ماذا يريد الناس حقيقة ؟ يقول كارينجى : « لا يريدون كثيراً ، إنما يريدون الصحة والحفاظ على حياتهم عن طريق الغذاء والنوم ، والأموال وما تستطيع الأموال أن تشتريه . الحياة فى العالم الآخر ، الإشباع الجنسى ورعاية ورفاهية الأطفال والشعور بالأهمية .

كل هذه الأشياء متوفرة غالباً كلها باستثناء شىء واحد . هناك اشتياق لشىء واحد عميق الأثر ويحتاجون إليه كحاجتهم للغذاء والنوم . إنه ما يطلق عليه فرويد الرغبة فى أن تكون عظيماً . هو ما يطلق عليه ديوى الرغبة فى الشعور بالأهمية .

اعط شخصاً ما شعوراً يبرر وجوده ، شعوراً بأنه يعمل من أجل هدف له قيمة متبادلة بينك وبينه ، أى دافع ليس فقط لمجرد أداء العمل ، بل الامتياز فيه أيضاً .

هكذا، عليك أن تعترف بوجود الناس، وأن تحتويهم وتشجعهم وتدربهم وتسألهم رأيهم وتمدحهم وتتيح لهم فرصة اتخاذ القرار وتشاركهم المجد وتطلب نصيحتهم وتعمل بها عندما يمكنك ذلك . اجعلهم يفهمون أن لهم قيمة ، شجعهم على تحمل المخاطر ، اعطهم الحرية

للعمل بالطريقة التى يرونها مناسبة ، وأعلن إيمانك بقدراتهم عن طريق عدم اعتراض طريقهم .

عبّرللناس عن ثقتك واحترامك واهتمامك بهم ، افعل ذلك، وسوف تجد من حولك متحمسين للعمل .

يقول بيل جبرت : « اهتم بالعاملين معك ، وسوف يهتم العمل بنفسه». جبرت هو مدير عام مؤسسة كوكس كيبل فى نيوا ولينز وهو مسؤول عن ٣٠٠ موظف ، أحدهم فنى إنشاءات وهو شاب يدعى بريان كليمونز يعمل للشركة فى مكتبها فى ضاحية جيفرسون باريش .

كان كليمونز فى أجازة ذات صباح و توقف عند متجر أدوات منزلية لشراء بعض الأخشاب . وأثناء انتظاره، رأى رجلاً يشكو من شركة كوكس، وتجمع حول الرجل ثمانية أو تسعة آخرون يستمعون لقصته عن الشكوى من الشركة فى الخدمة التليفزيونية .

وقال جبرت بعد ذلك : « استطاع بريان أن يفعل عدة أشياء » وقص ما حدث بعد ذلك . فقال : إنه كان فى أجازة لكن أمامه عملاً يقوم به، وكانت زوجته تريد عودته للمنزل، لكنه لم يستطع إلا أن يؤدى عمله وتجاهل ما يقال . ماذا فعل بريان إذن . توجه بريان إلى الرجل وقال : « سيدى، لقد سمعت ما قلت، وأنا أعمل فى شركة كوكس ، هل تعطنى الفرصة لإصلاح الأمر لك ؟ الحقيقة ، أننى أضمن لك حل مشكلتك .

ويقول جبرت : « تخيل الآن النظرات فى عيون المتجمعين حول الرجل الذى يشكو . لقد اندهشوا ، كان بريان يرتدى ملابس عادية وليس ملابس العمل ، وتوجه إلى تليفون بالعملة وطلب المكتب وأرسل فريق إصلاح إلى منزل الرجل . وقابل فريق الإصلاح الرجل عندما عاد إلى منزله، وحلوا المشكلة على نحو يرضيه.

الحقيقة أننا وجدنا بعد ذلك أن بريان اتخذ خطوة أخرى ، تابع الموقف عندما عاد من أجازته فى اليوم التالى للتأكد من أن العميل شعر بالرضا بالنتيجة ، وأعطى للعميل أسبوعين ضمان على حسابه الخاص ، وقدم له اعتذاراً لما عانى منه .

إنه حادث نادر . فى مؤسسات أخرى، لا تسمع عن خدمات من هذا النوع ، هل يتحمل الموظفون هذه المسؤولية ؟ هل يسمحون لأنفسهم بأن يتدخلوا فى قضايا ليست من اختصاصهم ليضيعوا أجازاتهم ؟ ليس من المحتمل أن يفعلوا ذلك . لكنّ جبرت كان يعمل جاهداً على جعل ذلك هو المبدأ العام فى الشركة . لقد ساعد زملاءه على فهم أن كوكس هى شركتهم ونجاحها نجاح لهم . قد يكون ذلك من البديهيات، لكنّ جبرت يقول : إننا نريد من موظفينا أن يخوضوا فى ذلك وينفذوه .

إذن كيف تجبر الموظفين على أن يتخذوا هذا الموقف وهذا الاهتمام بعملهم ؟ الإجابة أنك لا تستطيع أن تجبرهم . لا يمكن إجبار العاملين

على أداء عمل إضافى . إنهم يفعلون ذلك فقط بإرادتهم، والتحدى هو المبرر الذى يفعلون ذلك من أجله .

يقول هارى اوفيرستريت فى كتابه الخالد « التأثير على سلوك الإنسان » : الأعمال تنبع مما ترغب فيه فى الأساس، وأفضل نصيحة لمن يريدون إجادة الإقناع سواء فى العمل التجارى أو فى المنزل أو المدرسة أو فى السياسة هى : عليك إثارة الرغبة فى الطرف الآخر . ومن يستطع أن يفعل ذلك يكن قد ملك العالم وهو الذى لا يستطيع أن يسير الطريق وحده . إن فكرة اوفيرستريت لازالت سليمة حتى الآن .

وقام ديفيد مكدونالد، رئيس مؤسسة بيليكو الناجحة التى تنتج معدات الأمن على الساحل الغربى، بعمل ناجح جداً فى بلورة هذا الموقف الذى ينمى الرغبة عند الآخرين ، فهو يعامل موظفيه بكرامة، ويوصل قيم المؤسسة التى يمكن أن يؤمنوا بها ، وهو يعطى موظفيه حرية اتخاذ القرار فى أسلوب أداء العمل ، وكانت النتائج غير عادية .

ويقول مكدونالد : « لدينا موظف يدعى بيل ريس فى إدارة المبيعات وجاءته مكالمة صباح الجمعة من عميل فى سياتل . كان الرجل شديد الغضب ، ظن أنه طلب معدات أمنية من شركتنا منذ عدة أشهر لأسباب مهمة جداً، أعتقد لشركة قوارب .

وعندما وصل لمرحلة التركيب، اكتشف أن المعدات ليست من شركة بيلكو، ولاحظ أن هناك معدات أخرى . ثم اكتشف أنه لم يطلب المعدات

من بيلكو على الإطلاق . كان المفترض أن يتم العمل فى يوم السبت أى اليوم الثالث ، وإلا سوف تقع عليه غرامات كبيرة . ولم يكن يعرف ماذا يفعل . كنا المصدر الوحيد لهذه المعدات . وطلب بيل تليفونيا فى وقت مبكر فى الصباح إحدى هذه المعدات القليلة التى نصنعها لشركات أخرى، ولم يكن هناك مخزون منها، ولها أدوات خاصة لتركيبها فى المكان المطلوب . تلقى بيل المكالمة، وقال: إنه سوف يفعل ما بوسعه .

دخل بيل مصنعنا ومر على نظام مراقبة الإنتاج ، وبدأ العملية من البداية، وأشرك الجميع فيها . أعتقد أن الطلب كان ١٥ وحدة، وبدأ فى التنفيذ بسرعة عالية جداً عن طريق وحدة الإنتاج ، لكنّ الوقت لم يكن يسمح بتجميع الكاميرات المطلوبة فى الوقت المناسب، لذلك، اتصل بموردنا فى لوس انجلوس وطلب توفير ١٥ كاميرا من هذا النوع، وإرسالها على الفور ، وأمر أحدهم بأن يتوجه للاستلام فور وضع سماعة الهاتف . وصلت الكاميرات بعد ساعات قليلة ، وكان هو فى المطار لاستلامها . أخذ بيل الكاميرات إلى مصنع التجميع فى الوقت المناسب تماما لتركيبها فى حواملها التى خرجت من خط التجميع قبل وصولها المطار بخمس عشرة دقيقة .

ورتب بيل الأمر مع يونايتد ايرلاينز لإفساح مكان على الطائرة إلى سان فرانسيسكو حتى يمكن إرسالها من الباب للباب إلى العميل فى سياتل . حسناً ، لقد نجح الأمر وأخذ بيل ومجموعة أخرى المعدات إلى

المطار ، ولكنّ، حدث تغيير فى الخطوط، ولم يكن المسؤول الذى حدَّثه بيل فى شـركـة الطيـران مـوجـوداً فى ذلك الوقت ، ولم يكن لدى الشـخص الموجود أى فكرة عما يحدث، وحدثت مشادة بين الموظف وبيل ، وقد قال الرجل : على أى حـال ليس هناك أهمـيـة لأن الوقت قـد تـأخـر جـداً . والطائرة تقلع الآن بالفعل .

ولم يكن بيل يقبل ذلك بعد كل ما بذله من جـهـد، وهرع إلى مـخـزن الشحن التابع للشركة (شركة الطيران)، وفى هذا الوقت، كانت الطائرة تتـحـرك وأدارت مـحـركـاتهـا على ممر الإقـلاع . وتعلق بيل بالطائرة ، وتوقف أمـامـهـا ، ولفت انتبـاه قـائد الطائرة التى كـانت من طراز نفـاثة بوينج ٧٣٧. لقد استطاع إيقـاف الطائرة ، وتعرف مـا يفعله القـائد فى تلك المواقف وأعاد الطائرة إلى بوابة الحظيرة مرة أخرى ، وبعد كل هذا العناء، استطاع بيل أن يضع الشحنة على الطائرة وحصل عميلنا على شـحنتـه فى وقت لاحق مسـاء نفس اليـوم فى سـيـاتل ، وتمت عـمليـة التركيب فى اليوم التالى .

ما يجعل من هذا الحـادث أكثـر دراميـة هو أنه خـلال ذلك الوقت لم يكن أى شىء يتم تحت قيـادة الإدارة ، فلم تكن الإدارة تعرف ما يحدث حتى انتـهى الأمـر . لا يمكنك أن تجبـر النـاس على فـعل ذلك، عليك أن تجعلهم يرغبون فى ذلك .

ولن يرغب الناس فى التصرف بهذا الشكل إلا إذا شعروا بأنهم شىء مهم فى المؤسسة . ولذلك، هناك حاجة لاحترام الموظفين وإشراكهم فى رؤية الشركة واحتضان الشركة لهم . ولذلك، يحتاج الناس إلى حياتهم العملية ، و لابد من مكافأتهم على تحقيق النجاح، والإشادة والاحتفاء بهم . ولذلك، لابد من معالجة فشلهم بحكمة وهدوء . افعل هذه الأشياء ، ثم قف فى الخلف لترى النتائج تتحقق أمامك .

ليس هناك جديد فى هذا المفهوم . سئُل ايزينهاور ذات مرة عن سر قدرته على ترويض الكونجرس الغاضب . فهل ذكر الجنرال السابق ايزنهاور أن الانضباط العسكرى هو السر أم مبدأ القوة فوق الحق فى الرئاسة ؟ بالطبع لا ، لقد أجاب بأنه الإقناع، وقال : « أنت لا تكون قيادياً بضرب الناس على الرأس ، هذا اعتداء ، وليس قيادة ».

وأضاف يقول : « بدلا من ذلك أحاول الإقناع لأنه بمجرد اقتناع الرجل سوف يلتزم بما يقال . أما إذا أخفته سيقول سمعاً وطاعة فقط، ويذهب ولا يفعل شيئاً ».

لم تكن قوة الإقناع مطلوبة فى أى وقت سابق عن الآن . وفهمت شركة آبل كمبيوتر ذلك ، وكذلك شركة كروننج ، وغالبية الشركات المعروفة الشهيرة . اجعل العاملين يهتمون بما يفعلون . اجعل الشركة شركتهم وسوف يعملون ويعملون ، ثم يزيدون فى العمل أيضا .

بمجرد الاعتراف بهذا المبدأ وفهمه سوف يكون من السهل أن تحقق تنفيذ كل أساليب تحريك الدوافع فى الناس ، لكنّ هناك ثلاثة مفاهيم مهمة فى السلوك الإنسانى ضرورية فى كل هذه الأساليب وهى :

١ - ينبغى أن تشمل العملية جميع العاملين، وأن يشاركوا فى كل خطوة ، وأهم شىء هنا هو فريق العمل وليس الهيكل الوظيفى.

٢ - لابد من معاملة العاملين على أنهم آدميين والاعتراف بأهميتهم الفردية واحترامهم . إنهم آدميون فى المقام الأول ، ثم موظفون فى المقام الثانى .

٣ - لابد من التشجيع على القيام بمهام أعلى والتشجيع والاعتراف بذلك ، والمكافأة عليه ، فإذا عاملت الناس على أنهم قادرون وأذكياء، وأتحت لهم الفرصة سوف يتصرفون على هذا الأساس .

أشرك العاملين . فى المؤسسات التقليدية الكبيرة. غالباً ما يشعر العاملون أنهم منعزلون، وأن كلاً منهم عبارة عن رقم فقط ، ضمن آلاف، أو تروس بشرية داخل آلة ضخمة . وهناك مئات القصص على ذلك، يرونها - حتى أصبحت أساطير - عن العاملين الغاضبين الذين يدَّعون المرض أو يقضون ساعات طويلة فى وقت الراحة أكثر مما يقضون فى

مكاتبهم. العاملون فى الشركات يشعرون بذلك ، وبأن القيادة سيئة، وأن أهدافها ليست أهدافهم ، ولا يمكن أن تنجح شركة بهذه الطريقة .

إن القادة الناجحين الآن هم الذين يشركون الموظفين فى كل جوانب العمل من التصميم إلى التصنيع إلى المخازن إلى التسويق . وهم يكوّنون فرق عمل، ولا يصدرون الأوامر من أعلى، ويلاحظون أن الذين يقومون بالعمل هم الذين يمكن أن يتخذوا القرارات . وبالتأكيد، فإن الموظفين الذين يشاركون فى اتخاذ القرار يستجيبون بشكل أفضل من الذين لا يفعلون ذلك .

وقد رسخت الخطوط الجوية الأمريكية التى تعتبر تحت أفضل إدارة فى هذا المجال نوعاً من الإدارة الجماعية . يقول رئيس الشركة روبرت كراندال : فكرة الشركة الكبيرة التى يديرها كيان منفرد ليس لها معنى. قد يكون هناك شركات تدار بتلك الطريقة ، لكن لا أعتقد ذلك . فالأغلب الأعم أن الشركات بهذا الحجم تدار بالأسلوب الجماعى . وفى النهاية ، يتعين على المدير التنفيذى أن يتخذ القرار ويتحمل المسؤولية عن هذا القرار . لكنّ عملى يفوق كثيراً استطلاع الخيارات وجمع العاملين معاً والسعى إلى اتفاق بينهم بدلا من إملاء الحلول عليهم .

ويدير مارتين ادلستون رئيس شركة بوردروم ريبورتس (وكالة أنباء) شركته بطريقة القيادة الجماعية ويسعى إلى أخذ الاقتراحات من ٦٥ موظفاً .

ويقول : « نلاحظ عندما نتجول أنه ليس بيننا عالم صواريخ (عبقرية فذة) إننا أناس عاديون جداً . إذن كيف يستطيع هؤلاء العاديون تحقيق هذه النتائج غير العادية ؟ إننى أطلب من كل موظف طرح فكرتين لجعل اجتماعاتنا مثيرة . ويضيف إدلستون : والآن، لدينا آلاف من الأفكار من هؤلاء الناس عن كل موضوع يتبادر إلى الخيال .

العمل بأكمله مدفوع بالاقتراحات ، وهو تطبيق لنظام كايزن اليابانى فى التطوير المستمر . فإذا سألتك عن طريقتين للتحسين سوف تشعر بالمجاملة وتخبرنى كيف أكون أفضل . وسوف تشعر بالرضا إذا نفذت نصيحتك . ثم أعود بعد أسبوعين وأطلب منك طريقتين آخريين وغيرهما، وهكذا يكون هناك شىء ما يحدث . ويقول إدلستون : أخذت ٦٥ شخصاً وجعلت منهم أناساً عظماء، ولذلك، لدينا الآن شركة يصل حجم أعمالها أكثر من مليون دولار لكل شخص فيها .

ويقول ستيفن جوبز وستيفن فوزنياك : إنهما اتبعا هذا الأسلوب الذى لا يعتمد على الهيكل الوظيفى عندما بدآ تكوين شركة آبل ماكنتوش وفريقها التنفيذى ، لم يكونا قلقين بشأن من يشغل منصب الرئيس . ولازال بيتر كريسب المدير فى شركة فنزولا أسوشيتس التى تخلفت عن شركة آبل ماكنتوش فى السابق يبتسم وهو يتحدث عن الأسلوب غير التقليدى لأصحاب الشركة، ويقول : سوف يقولان لأنفسهما : لدينا هذا الجهاز الذى يوجد به بعض الأجزاء الالكترونية

التى نريد أن نحصّل منها أموالاً . نريد أن نصنّع هذه الأجزاء بتكلفة أقل ونريد تنمية اعتماداتنا ، ما هى أفضل شركة فى البلاد لتصنيع المنتجات الفنية التى توجد بها هذه الخصائص ؟

فيقولان : هيوليت باكارد . ويقول جوبز وفوزنياك : حسناً ، دعنا نذهب إلى نائب رئيس الشركة ونوظفه عندنا .

«ويحاولان العثور على نائب رئيس هيوليت - باكارد ، فإذا لم يستطيعا الحصول عليه يحاولان الحصول على مساعده أو يبحثان عن أى مصانع هيوليت - باكارد تتمتع بأفضل إدارة. ويحاولان الحصول على مدير التصنيع . لقد عرضوا على هؤلاء عروضاً سخية ، ولذلك ، يجتذبان ذوى الخبرة، ثم يقولان : حسنا ، قل لنا : ماذا تفعل الآن ؟ ثم يساعد الموظفون فى آبل كمبيوتر المدير الجديد فى تنفيذ مشروعاته ».

ويتذكر كريسب ويقول : لقد وظفنا مدير التسويق بهذه الطريقة ومدير التصنيع أيضا . إنها مهارات بشرية ، لقد انطلقا للعمل بجد وتركيز . أنت تعرف أنه عند الانطلاق من خط البداية يكون المؤسس هو العقل المفكر ، وقد لا يحب توظيف مدير عمليات لأنه لا يحب أن يفرط فى كثير من سلطاته ، ويأتى بشخص يريد أن يتحداه ، ويستطيع ذلك بالفعل . رجال الأعمال أنانيون جداً فيما يملكون . وفى هذه الحالة (آبل كمبيوتر) كان الأمر عكس ذلك تماماً . لقد قالا : هيا بنا وقد فعلاها بحق عن طريق توظيف وإشراك الآخرين فى الشركة .

لابد أن تتبع القاعدة الثانية حتى تحقق نتائج مثل ما حققته شركة آبل كمبيوتر . لابد أن تهتم بالعاملين لديك وتعلن لهم ذلك . عامل الناس على أنهم بشر . هذا هو المفهوم الثانى فى تحريك دوافع الناس .

يقول ديفيد مكدونالد رئيس شركة بيلكو : كن لطيفاً مع موظفيك وعاملهم باحترام ، ضع استثماراتك بحرية فى موظفيك، ولا تتوقع أن يؤدى ذلك إلى أرباح فورية بطريقة آلية . بل استغل كل الميزات فى الموارد البشرية المتاحة عن طريق إيجاد توقعات وآمال عالية جداً بحيث تتحول إلى أداء متميز بالنسبة للعملاء ، وهكذا تحقق مزيداً من الأرباح.

عليك بإلقاء التحية والابتسام وتعرّف على موظفيك . ويقول جويس هارفى : لابد أن تعامل موظفيك كأفراد من العائلة . وهارفى هو رئيس مؤسسة هامون اسوشيتس المملوكة لشركة فورت هوارد . ويضيف : إنك لا تتوقع أن يفعل الآخرون شيئا لا تفعله أنت . لابد أن تعتنى بهم بإخلاص ثم يعود عليك نفس مستوى الاحترام .

ويقول هارفى : اعتاد رئيسى السابق أن يحتفظ بخريطة فى مكتبه يسجل فيها كل موظف عمل فى الشركة ، هو يعرفهم بالاسم ويعرف عائلاتهم ويعرف ما يحدث لهم . ويقول دائما : أهلا مارى ، لكى يجعلهم يشعرون أنه يهتم بهم . قد يكون ذلك أسلوبا قديما لكنه أكثر أهمية اليوم.

المفهوم الأساسى الثالث فى تحريك دوافع الناس وتحفيزهم ، وهو مفهوم مهم جداً مثل الآخرين السابقين ، هو أن تفصح عن أن العمل تم على ما يرام ، ولا تكن بخيل الكلام أو أباً محبطاً مثل الذى نشأ بعضنا تحت رعايته . كان هناك آباء لا يهنئون أولادهم إذا حصلوا على درجات عالية فى تقرير المدرسة، بل يتوقعون ذلك فقط كأنه أمر مسلم به . كذلك كم كان هذا التصرف محبطاً . حسناً ، إنه مازال محبطاً . لازال هناك طفل داخل كل منّا ينتظر المكافأة بالإشادة .

لذلك ، لا تنس أن الناس يريدون أن يسمعوا أنها أدت عملاً جيداً ، فلابد أن تشيد بهم شفوياً من حين لآخر .

فهناك عشرات الوسائل والأساليب البسيطة للاحتفال بالنجاح . يبدو أن بيل جبرت رئيس شركة كوكس كيبل - التليفزيونية ، يستخدم آخر هذه الأساليب ويقول : لدينا احتفالات حاشدة . لدينا اجتماعات . نكتب بطاقات صغيرة فى الاجتماع الشهرى لتوصيل الرسالة ، نجعل الأهداف دائما صوب الأنظار وأمام موظفينا ، نضع الموظفين فى سيارات نقل صغيرة ونطوف بهم المدينة، ونتحدث عن رفع مستوى قدرتنا التنافسية مع ألد المنافسين. كنا نطلق ألعاباً نارية خلال احتفالاتنا ، ونأتى بفنانين لتحقيق أفضل مناخ نصبوا إليه . لدينا متحدثين خطباء، ولا نهتم بالأموال فى اجتماعات الموظفين ، ونتبع أى طريقة تجعل الموظفين فى حالة مشاركة وإثارة .

ولدى جـون إمــلاى رئيس مـؤسـسـة دون آند برادسـتـريت لبـرامج كمبيوتر طريقته الخاصة فى مكافأة العاملين. ويقول : لديّ شعار ألتزم به طوال حـياتى العمليـة . كان شـعـاراً سـهلاً جـداً، فـالموظفـون هم الأسـاس. كانت أملك شـركة تيـفـانى، وكنا نرتدى مـلابس مـوحـدة فى الشـركـة ، و كنّا علـى وشك الإفـلاس، وأردت أن أكافىء العـاملين. كـان هذا شديد الأثر فى مشاعرهم . فالذى قضى أقل من خمس سنوات فى الشركة يحصل على هدية فضية، والذى قـضى خمس سنوات يـحصل على هدية ذهبية، والسيـدات اللائى قضين عشر سنوات يحصلن على هدايا ماسية .

عليك أن تفعل ما تريد مهما كان . اجعل المحيطين بك يعرفون أنك تحترمهم، وأنك تقدر عملهم، وأن لهم أهمية عندك، وأنك تريد أن يعرفوا ذلك، ويكبرون ويصلون إلى ما يمكن أن يصلوا إليه .

هذا هو التحفيز أو تحريك الدوافع .

لا يمكـن التحـفيز بالقـوة .

لابـد أن يـرغـب الـنـاس فـى أداء عـمـل جـيـد

الفصل الرابع

التعبير عن اهتمام حقيقى بالآخرين

لماذا تقرأ هذا الكتاب ؟ لماذا لا تدرس أسلوب أفضل من يكتسب الأصدقاء فى العالم حتى الآن ؟ قد تقابله غداً يسير فى الشارع . عندما تكون على مسافة عشرة أقدام منه، سوف يقفز ليثبت لك كم هو يهتم بك ويميل إليك. وأنت تعرف أنه ليس وراء هذا التعبير عن العواطف أى دوافع خفية أو أغراض . هو لا يريد أن يبيعك أى عقارات ولا يريد الزواج منك .

هل فكرت أبداً أن الكلب هو الحيوان الوحيد الذى يعمل ولا ينتظر المقابل ؟ الدجاجة لابد أن تضع البيض . البقرة تحلب اللبن وعصفور الكناريا يغنى . لكنّ الكلب يعيش لمنح الحب فقط .

تستطيع أن يكون لك مزيد من الأصدقاء فى غضون شهرين فقط بإبداء الاهتمام بالآخرين ، أكثر مما يكون لك أصدقاء خلال عامين بمحاولة أن يهتم بك الآخرون .

بالطبع لن يفلح هذا الأسلوب . الناس لن تهتم بك ، إنهم لا يهتمون بى ، إنهم يهتمون بأنفسهم صباحاً وظهراً ومساءً .

(ديل كارينجى)

قضت لين يوفيش رئيسة تحرير مجلة المرأة العاملة ٢٥ عاماً من عمرها فى مجلة النيوزويك، وبدأت بوظيفة سكرتيرة ثم ترقت إلى باحثة ، ثم أصبحت أول سيدة تشغل منصب كبير محررى النيوزويك . وبذلك أصبحت مديرة على المحررين ومشرفة على الذين كانت تعمل معهم باحثة من قبل، وتقول بوفيتش : « كان تغيراً مثيراً فى الأحداث ».

غالبية زملائها كان رد فعلهم حسناً بخصوص الترقية باستثناء محرر واحد من محررى ستة أقسام أصبح الآن مرؤساً لها، وتقول بوفيتش : « لقد كان ضد الفكرة من البداية، ليس لأنه لا يميل إليّ ، لكن لأنه يشعر أننى حصلت على الترقية لأنى امرأة وأننى قد أكون غير مؤهلة لها ، لم يذكر لى شيئا لكنى سمعت من آخرين أنه كان يفكر فيها.

حاولت بوفيتش ألا تجعل هذا يقلقها وغمست نفسها فى عملها الجديد ، حاولت أن تطور أفكار الأخبار والتقارير . وقضت وقتاً طويلاً تتحدث فيه إلى المحررين وعبّرت عن اهتمام مخلص بكل الأقسام التى كانت مسؤولة عنها ، الطبى والإعلامى والتليفزيونى والدينى والاجتماعى، وكذلك الأفكار .

ثم فى أحد الأيام عقب تعيينها بستة أشهر، دخل الشخص الذى ينتقدها إلى مكتبها وجلس على أحد المقاعد أمام مكتبها ، وقال : « لا بد أن أقول لكِ شيئاً ، لقد كنت ضد هذه الترقية ، ظننت أنك مازلت صغيرة على ذلك وليس لديك التجربة الكافية ، ظننت أنك حصلت على الترقية لمجرد أنك امرأة .

لكننى أريد أن أقول : إننى أقدر فعلاً الاهتمام الذى أبديته بالعمل والمحررين وأقسام التحرير ، لقد اتضح لي أنهم جميعاً كانوا يستغلون ذلك للقفز إلى المنصب التالى ، لم يكن أحدهم يهتم بالعمل ، لكنه من الواضح تماماً أنكِ تهتمين بالفعل وقد أثبتِ هذا الاهتمام للجميع » .

لم تكن مفاجأة أن بوفيتش استخدمت هذا الأسلوب فى الإدارة والذى تطور عبر سنوات وطبقته فى مجلة المرأة العاملة . وتقول : عليك أن تهتم بالناس أولاً، لأنه لا يمكنك أن تكون بعيداً عنهم . عليك أن تبنى جسوراً معهم على أساس سليم ومنتظم . إننى أتحول كثيراً وأتحدث إلى الموظفين . لدينا نظام الاجتماعات الدورية، لذلك فالجميع هنا يعرفون أن هناك وقتاً محدداً للحديث. وفى أسبوع معين، يكون كل منهم فى اجتماع منفرد معى . إننى موجودة أمام الجميع . إننى أهتم بما يفعلون ، أهتم بعملهم ، وأهتم بهم كبشر .

الإعراب عن الاهتمام بالآخرين هو أفضل وسيلة تجعلهم يهتمون بك. الناس يستجيبون لهؤلاء الذين يهتمون بهم فعلاً ، لا يمكنهم إلا أن يستجيبوا .

هذه إحدى الحقائق الأساسية المهمة فى النفوس البشرية . إن اهتمام الآخرين هو مجاملة لنا ، تجعلنا نشعر أننا فى مكانة خاصة ، فنحن نريد أن نكون بالقرب من الذين يهتمون بنا، ونريد أن يكونوا قريبين منّا . نميل إلى مبادلتهم نفس الاهتمام عن طريق إبداء الاهتمام بهم .

يقول ديفيد تيلور المدير المالى فى مؤسسة ولنجتون وشركاه : أعرف أن كلارنس ميكاليس عندما كان فى شركة بريستول مايرز وعندما تقابلنا كان أمراً يستحق أن تؤخذ له صورة . أذكر شيئين لا يذكرهما غالبية الناس، لديّ بنك معلومات يربط بين الناس والشركات.

لا تعرف ما يحدث عندما تقع هذه الأسماء فى متناول اليد . تعلم تيلور هذا الدرس عندما كان مديراً تنفيذياً فى مجال صناعة المشروبات . فقال عندما كان يعمل لدى شركة كندا دراى : « كان من الصعب أن يفكر فى أهمية تسجيل الأسماء ، لكن الأمر كان مهماً له ليعرف العاملين فى مجال الطيران ، كان هؤلاء عملاء جيدين بالنسبة له . شركة جرومان إيركرافت للطيران تقدم وجبات للكثيرين، وكان لديهم كثير من ماكينات صرف المشروبات .

كان مجرد مدخل يمكنك أن تتصل هاتفياً وتقول : « انظر، لديّ مشكلة فى كذا وكذا ، وتذكُّرُ الأسماء وإقامة هذه العلاقات يساعد كثيراً فى الأمر .

استخدم تايلور هذا الأسلوب ليكوّن علاقات حقيقية مع الناس عندما تستغرق وقتاً فى تذكر أسماء الناس وأين يعملون تصبح قادراً على المساهمة فى الجمع بينهم وحل مشاكلهم .

لا تقصر التعبير عن الاهتمام بالناس المهمين فقط فى حياتك . هناك فرص كثيرة لإبداء الاهتمام بهؤلاء . لا تنس السكرتير والمساعد وموظف الاستقبال والمدير وكل هؤلاء الذين لا يلقون اهتماماً رغم أنهم يلعبون دوراً فى سير حياتك. عليك أن تسأل كيف تسير الأمور معهم ؟ هذا هو التصرف السليم ، وسوف تندهش من سرعة وصول البريد إلى مكتبك فى الصباح .

عليك الاهتمام بالناس ، فقد كانت تلك علاقة بارزة فى شخصية أدريان بيتر رئيسة بشركة للحرير والنسيج ، كانت بيتر تسير فى أحد الأيام فى منطقة طباعة ورق الحائط وسمعت رئيس القسم يتحدث إلى إحدى الموظفات ويقول لها :

« كيف حالك يا لوى ؟ وقالت : الأمور ليست على ما يرام . إننى أعانى من الإحباط » .

وسار المدير نحوها وسألها المدير : وما سبب ذلك ؟

فقالت : إنها لديها رهبة من الأماكن العالية والمغلقة ولابد أن أركب الطائرة وأذهب إلى بورتريكو فى أجازة العيد وأنا خائفة .

وسألتها بيتر عدة أسئلة أخرى وقالت : أعتقد أنه من الأفضل أن تذهبين إلى طبيب للاستشارة .

وردت بقولها : إنها ذهبت إلى الطبيب وكان عليها أن تصعد إلى الدور ٣٢ ، وكانت خائفة جداً .

فقالت لها : من الأفضل أن تذهبى إلى طبيب فى الدور الأول .

فقالت الموظفة : إنها رأت حلماً يصورها فى رعب.

وجاءتها بيتر ولفت ذراعيها حولها وقالت لها : لا تقلقى ، سوف يزول عنك كل هذا، وعليك التنفس العميق الآن .

وتجاذبا أطراف الحديث لفترة أطول ، ثم بدأت الموظفة تضحك وقالت : هل تركبى الطائرة معى ؟ وضحكت بيتر .

وقد قالت : إن الموظفة سافرت فى اليوم التالى، وأعتقد أنها على ما يرام .

سوف يستجيب الناس – على الفور – للتعبير المخلص عن الحرارة والدفء ، ولذلك، كن مخلصاً وأميناً وعاطفياً وطور اهتمامك بالناس مع مرور الوقت بإخلاص .

هناك وسيلة عظيمة لبدء المحادثات حتى لو كانت محادثات عمل وهى أن تتحدث عن شىء له علاقة بمن تتحدث إليه . قد يكون لوحة على

حـائط المكتب، أو حـامل أقـلام على المكتب صنعـه طفل، أو مـضـرب سكواش فى أحد أركان الغرفة. علق بأسلوب يبدى اهتمامك وإعجابك ودفء مشاعرك، أو اطرح سؤالاً بهذا المعنى مثل : هذه صورة جميلة مَنْ الذى رسمها ؟ أو : يالها من هدية لطيفة، هل هى من أحد أولادك ؟ أو سكواش ؟، أليست هذه اللعبة صعبة ؟ ليس هناك شىء عميق فى هذه الملاحظات لكنها تثبت اهتماماً شخصياً بالشخص الآخر وتحقق علاقة إيجابية وعلى مستوى راق من الذوق.

هذه التعبيرات عن الاهتمام هى لبنات العلاقات الإنسانية الناجحة وهى تتكون من تفاصيل دقيقة وكأنها تقول : إنك مهم جداً بالنسبة لى . إننى أهتم بك ، كثير جداً من الناس يحبون الاستماع إلى ذلك .

كان كل شىء يسير على ما يرام بالنسبة لكل من ستيفن وروبين وايزر . كان ستيفن يدير شركة تأمين ناجحة . وكان لديهما منزل جميل فى الضواحى، وكان ستيفن رجلاً يحب البشرية وفعل الخير . كانت أكبر ابنة للزوجين لازالت فى عامها الأول فى جامعة ييل، ولديهما توأم فى الثانوى.

وفى إحدى ليالى السبت، عندما كان الزوجان يتناولان الطعام فى أحد المطاعم أصيب الرجل بأزمة قلبية حادة وتوفى. كان يبلغ من العمر ٤٥ عاماً .

كانت الجنازة تذخر بمئات المشيعين الذين كانوا على علاقة بالزوجين منهم الأصدقاء وشركاء العمل ومسؤولين فى جميعات خيرية كان يقدم لها المساعدات . كثير من هؤلاء قدموا التعازى عن طريق الهاتف .

وما سبب صدمة تشبه صدمة وفاة ستيفن فى تلك الليلة هو ما قالته زوجته . حيث قالت : من المخجل أن ستيفن لم يعرف كم من الناس اتصل بهم و أثر فيهم فراقه ، كم من الناس كانوا يحبونه ؟

مع وجود كل هؤلاء الأصدقاء والرفاق وبعد كل هذه الأعمال الخيرية، يبدو أن القليل جداً من هؤلاء عبّروا له عن شعورهم . فلا تفعل نفس الخطأ عندما تهتم بشخص سواء كان صديقاً أو زوجة أو زميلاً ، عليك أن تعبر له عن ذلك ، وفى كل فرصة تواتيك .

الأهم من التعبير عن الاهتمام هو حدوثه . شركة هاريسون لخدمات المؤتمرات تقوم بتنظيم الاجتماعات والندوات وكل خدمات النقل والإمداد حتى يركز العملاء فقط على ما يفعلونه ، ولابد لشركة من هذا النوع لكى تنجح وتزدهر أن تثبت لعملائها مرات ومرات أن العاملين بها مخلصون فى اهتمامهم الشديد بهم .

ليس كافيا ترتيب أماكن اجتماع جميلة وأنيقة كما تفعل شركة هاريسون . فإذا لم يشعر العلماء أنهم يلقون اهتماماً من نوع خاص واحتراماً أيضا سوف يجدون شركة أخرى تقوم بذلك .

أتذكر أحد العملاء كان يحضر أحد البرامج الدولية التى ننظمها . كان من الصين ، ويقول والتر جرين مدير شركة هاريسون : إن إحدى المضيفات سمعت الضيف يقول : إنه يفتقد طعام بلاده . وحدث أن المضيفة كانت طباخة متخصصة فى الطعام الصينى ، وفى اليوم التالى عندما ذهبت إلى منزلها، أعدت طبقاً صينياً وجاءت به إلى العمل ، ولا أستطيع أن أخبرك كم كانت سعادة الرجل الصينى بهذا الاهتمام الشخصى ، وأنه أصر على أن يشارك الجالسين تناول الطبق الصينى .

كانت الرسالة التى وجهتها المضيفة تقول : إننا نهتم بك ، نهتم بالكل بالفعل وعلى الدوام . بالطبع ، الكل سيقدرون هذا النوع من الاهتمام .

ومن حسن الحظ أن تلك الطريقة فى إقامة علاقات هى عادة سهلة الاكتساب وتكتسب إطراء من الجميع ، كل ما فى الأمر أن تلاحظ أهمية الأمر وتمارسه قليلا . حاول تطبيق هذا الأسلوب مع أول شخص تقابله وتقول مثلا : « ماذا حدث بخصوص المنزل الصيفى الذى كنت تنوى شراءه ؟ أو « أمامك منظر جميل جداً من هذا المسكن » كيف تمنح نفسك متعة النظر من النافذة طوال اليوم ؟ .

مجرد أن تبدأ هذه العملية سوف تصبح جزءاً طبيعياً من حياتك . وقبل أن تعرف ذلك لابد أن تبدى الاهتمام وتعبر عنه وتصبح بالفعل مهتماً بالناس من حولك . الفائدة الأخرى أن الاهتمام بالناس سوف يخرجك عن حدود ذاتك وتقليل التركيز على مشاكلك الخاصة .

وكلما ركزت على الآخرين كلما زادت علاقاتك قوة وأثمرت وتضاءلت الأفكار السيئة بداخلك . إن بعض كلمات الإطراء والمجاملة التى ستعود عليك ليست قليلة .

بدأ هارفى مكاى - صاحب أكبر الكتب التجارية مبيعاً - حياته العملية فى صناعة التغليف، وفيها تعلّم كثيراً من الدروس التى جعلته من مؤلفى أكثر الكتب مبيعاً ، ويقول : إننى قوى فى مجال الهدايا الخلاقة وعندما أقول هدايا . لا أتحدث عن شىء باهظ الثمن ويكلف كثيراً من الأموال .

كان لدى مكاى موظف مبيعات، يقول عنه مكاى : إنه يزيد قليلا عن درجة مقبول، ويتذكر أن موظف المبيعات كان يقول له : إن أحد العملاء كان له ابنة، ولذلك اشترى هدية لها، حسنا، هذا رائع ، لكنّ الهدية لم تكن للطفلة بل كانت لأخيها الأصغر منها . لكنى أذكر أن أحد التصرفات اللطيفة كان يلازمنى ، وهو أن أفكر فيه على أنه أكثر من المقبول قليلاً بعد ذلك ، لقد أصبح الآن من أهم مديرى المبيعات فى الشركة .

فالتعبير عن هذا النوع من الاهتمام بالآخرين أمر مهم جداً خاصة عندما تدخل مكاناً غريباً عليك .

قبل كلينتون، بدا كما لو كان يدرك ذلك فى أول يوم له فى الحضانة، فتقول مدرسته : إنه كان ودوداً وطبيعياً ، وكان مهتماً جداً بالأطفال الآخرين .

لقد دخل كلينتون على الجميع قائلاً : « مرحباً أنا بيل ، وأنت ، ما أسمك ؟ هل اسمك كورنى ؟ ربما » ، ولكن لم يعبر أحد من زملائه فى أركنساس عن دهشته عندما انتخب كلينتون رئيساً للولايات المتحدة .

التحية المفتوحة الودية التى تعبر عن الاهتمام تكون مهمة جداً عندما تكون جديداً فى المكان، أو تملك مشروعاً جديداً فى المدينة . الرسالة التى يجب أن توجه ليست أنا موجود ، ماذا تستطيعون أن تفعلوا من أجلى ؟ ، بل إنك موجود، ماذا تستطيع أن تفعل من أجلهم ؟ .

لذلك، عليك بالتطوع فى المستشفى المحلى. تصرف وكأنك مدرب صغير لفريق انضم إلى فريق التربية الرياضية ، شارك فى الأعمال الخيرية المحلية ، كل هذا يثبت اهتماماً بالمجتمع المحيط بك وكأنك تقول : أنا أهتم بهذا المكان . كل هذه الأشياء سوف تتيح لك فرصة مقابلة أصدقاء جدد فى مناخ طيب وسوف توفر لك المتعة ، سوف تجعلك تشعر بالرضا عن نفسك وتطور علاقات جديدة وتكتسب الثقة فى الذات وتخرج من دائرة ذاتك الضيقة .

لقد فهم ديل كارينجى ذلك وقال : إذا أردت من الآخرين أن يحبوك، وإذا أردت أن تطور صداقة حقيقية ، وإذا أردت أن تساعد الآخرين كما تساعد نفسك تماماً ، احتفظ بهذا المبدأ فى خيالك - لابد أن تهتم بالآخرين - فى هذا المجال.

لاشك أن كارينجى كان يمارس ما ينصح به حتى فى منزله مع أسرته. اكتشف أوليفركروم - مدير مؤسسة ديل كارينجى وشركاه حاليا - ذلك فى المرة الأولى التى يقابل أبناءه فيها، حيث تزوج من أسرة كارينجى.

ويقول : ليس من المبالغة أن أذكر أننى كنت عصبياً عندما قابلت ديل كارينجى، لكن فى غضون ثوانٍ من بداية اللقاء، جعلنى أشعر بالراحة والارتخاء، حيث أخذ يتحدث عنى عن طريق إلقاء الأسئلة . كل ما فى الأمر أن كارينجى عبر عن اهتمامه بالرجل الذى جاءت به روزمارى إلى المنزل ، الرجل هو كروم نفسه .

فى بداية الأمر، قلت له : حسناً يا سيد كارينجى إنه لطيف جداً أن أقابلك . وقال له : أرجوك نادنى باسمى بدون كلمة « سيد » . كان كارينجى يبدو طبيعياً جداً وقال : أعرف أنك ولدت فى أليانس بولاية نبراسكا . فقال كروم هذا صحيح . وقال كارينجى : هل الناس الطيبون أنفسهم الذين كانوا يعيشون هناك من سنوات لازالوا يعيشون فى المكان ؟ ، حيث كنت أعمل مندوب مبيعات هناك . فرد الرجل : نعم لازالوا هناك . فقال كارينجى : حسناً ، احكِ لى عن الناس هناك، وقل لى أخبارك ، لذلك جعلنى أتحدث عن نفسى وعن مدينتى أليانس .

وقلت : التغيرات سريعة جداً هناك . وخرجنا للسير فى الحديقة سوياً، وبدأنا نعمل فى حديقة الأزهار معاً ، ثم خرجنا إلى المسرح سوياً، وركبنا مترو الأنفاق سوياً ، وشاهدنا مسرحية تعرض على

مسرح برودواى معاً . لا أذكر الكثير عن المسرحية لكنى أذكر عندما كنا نسير معاً فى حدائق فورست هيلز كان يعرف الجميع فى الحديقة ، ويعرف رجل الشرطة ويعرف كل الذين ينزهون كلابهم ويناديهم بأسمائهم . كلهم كانوا يتوقعون ذلك ويلقون التحية ، لم أكن أعرف فى ذاك الوقت أن هذا أمر غريب جداً . ظننت أن هذه هى طريقة حياة الناس فى هذا المكان، حيث إننى قادم من الغرب الأوسط .

تعلم ستيفن جيسلز نائب رئيس بنك أوف أمريكا أنه من المهم جداً الاهتمام الحقيقي بالآخرين .

بدأ جيسلز بداية مثيرة وحقق تقدماً سريعاً. فى الثمانينات، تخرج فى الكلية، وكان موظفاً فى مؤسسة استثمارية كبيرة ، وكان لديه مرسماً فى الجانب الغربى من لوس انجلوس وسيارة مرسيدس ، وهو فى سن الخامسة والعشرين ، ويقول : « ظننت أننى أمتلك كل شيء وكنت أعرف الناس بذلك . كان لديّ موقف حقيقى .

لكن مع اقتراب الكساد عام ١٩٩٠، استدعانى رئيسى إلى المكتب وقال لى : ستيف ، إنك لست على ما يرام . الموظفون فى هذا المكتب لا يفضلون العمل معك . أخشى من أننا سوف نحل الشركة .

لقد أصابنى هذا الكلام كالصخرة ، هل أنا رمز النجاح يقال له ذلك وأُسَرَّحُ من الشركة. كنت أعرف أن الأمر لن يستغرق كثيراً لأجد وظيفة أخرى براتب كبير ، لكنى كنت مخطئاً ، إنه الكساد .

وبعد عدة أشهر من البحث عن عمل تغير موقفى تدريجياً ، وبدأ الخوف يدب فى أوصالى . لأول مرة فى حياتى أفقد الثقة فى نفسى ، لقد أصابنى رعب شديد ، ولأننى لم أُكَوّنُ صداقات من قبل أصبحت الآن وحيداً لا أجد من أذهب إليه أو أتحدث إليه ، لقد أصبحت وحيداً .

عندئذ فقط تعلم جيسلز أن يهتم بالآخرين، وبدأ يستمع إلى الناس ويهتم بشيء آخر غير ذاته، واكتسب رؤية جديدة من محنته ، وقابل أشخاصاً كانوا أسوأ منه فى حالته الأولى ، وبدأ ينفتح على الناس ويصبح أكثر إنسانية ومحبوباً ، وبالتالى، زادت فرصته فى الحصول على عمل .

ويقول : بدأت أنظر إلى الآخرين بشكل مختلف، وتغير موقفى وشعورى وانخفضت مخاوفى وتفتح عقلى، وبدأ الناس يلاحظون ذلك . لقد أصبحت نوعية حياتى أفضل مع أننى اضطررت أن أبيع المرسم والمرسيدس .

ثم بعد ثلاث سنوات، حصلت على وظيفة إدارية عالية، وفى تلك المرة كان يحيط بى موظفون يحبوننى وأستطيع أن أطلق عليهم « أصدقائى ».

ليس هناك ما هو أكثر فاعلية من التعبير

عن الاهتمام الحقيقى بالآخرين

الفصل الخامس
رؤية الأشياء بعيون الآخرين

في العام الماضي، كنت في حاجة إلى سكرتير خاص ، ونشرت إعلاناً في إحدى الصحف وراهنت على الحصول على ٣٠٠ طلب لهذا الإعلان . جميعهم كانوا يبدأون طلباتهم بعبارات مثل : « هذا رد على إعلانكم في صنداي تايمز . تحت رقم صندوق ٢٩٩ » أود أن أتقدم بطلب لشغل الوظيفة التي تعرضونها ، عمري ٢٦ عاماً ... الخ .

لكن إحدى السيدات كانت ذكية ، ولم تتحدث عما تريد هي ، تحدثت عما أريده أنا وكتبت في طلبها تقول : « سيدي العزيز ، قد تتسلم ٢٠٠ أو ٣٠٠ رسالة رداً على إعلانكم ، أنت رجل مشغول ، ليس لديك وقت لقراء كل هذه الرسائل ، فإذا التقطت التليفون الآن واتصلت بالرقم (كذا) ، أو أيا كان الرقم ، سوف يسعدني أن آتيك وأساعدك في فتح الخطابات واستبعاد السيء منها وأضع البقية على مكتبك . لديّ ١٥ عاماً خبرة في هذا المجال .

ثم بدأت تتحدث عن الرجال المهمين الذين عملت معهم . لحظة أن تسلمت هذا الخطاب شعرت أننى أرقص فوق المائدة ، وعلى الفور، أخذت رقم الهاتف وطلبت منها الحضور ، لكنى قد تأخرت حيث استخدمها آخرون. امرأة مثل تلك لابد أن يكون عالم التجارة مهتماً بها .

(ديل كارينجى)

قبل أن يضع بيرتماننج رجل الإعلانات قدمه فى طريق ماديسون كان يريد أن يكون كاتباً ومؤلفاً ، ولذلك ظل قابعاً على الآلة الكاتبة يومياً يكتب قصصاً قصيرة وروايات، وكان يظن أن أفضل ما يكتبه هو المسرحيات ، لكنه مثل غالبية الكتاب الشباب لم يستطع أن يعيش على ما يكتب . كان فى حاجة إلى وظيفة ليدفع التزاماته .

كانت أفضل فكرة تراءت له هى توصيل المبيعات للمنازل

فكان يبيع الموسوعة البريطانية والأدوات المطبخية ، حتى إنه كان يمر على منازل الأحياء القديمة فى مدينة شيكاغو التى كان يعيش فيها ويبيع أراضى بناء المدافن .

والواقع أن هذه كانت أكثر المبيعات ربحاً ، لكن ليس منذ البداية ، ليس بسبب عدم جديته فى محاولات البيع ، بل لأسباب أخرى . وبعد كل يوم عمل يعود إلى آلته الكاتبة . وكان يرتدى بدلة ورابطة عنق . ثم حزم

حقيبة مبيعاته وعرض لوازم المدافن على الزبائن الذين كانوا يشترون ، وما أكثر المميزات التى حققتها أراضى بناء المدافن، وكيف أن تزايد عدد سكان شيكاغو سوف يجعل أراضى بناء المدافن نادرة، وكيف استطاعت الشركة التى يعمل لحسابها أن تحقق الصفقات دون مخاطرة ؟ كل هذه الأسئلة يجيب عنهاماننج .

يقول : « كان الأمر جيداً بالفعل ومنخفض التكاليف من حيث الاستثمار ، وكنت أؤمن به . لكنى لم أستطع بيع أى شىء لم أكن أقدم عليه من خلال وجهة نظرهم . وبدلاً من التركيز على ما يهم بالنسبة لهم كنت أركز على الجوانب المالية . لكن بخصوص المنتج الذى أبيعه، كان هناك أمر آخر وثيق العلاقة به لكنى لم ألتفت إليه .

فشل ماننج فى أن يسأل نفسه أهم الأسئلة، ألا وهو : ما الذى يميز آراءهم عن غيرهم ، قد أكون أعرفهم ؟ ما الذى ينبغى عليّ تقديمه لهم ليشعروا بأنهم على ما يرام فيما يفعلون لأسرهم ؟

مجرد أن تطرح هذه الأسئلة تجد أنه من السهل الإجابة عليها .

ويتذكر ماننج قوله : هذا هو الجانب الخلقى ، أحد أحياء الجماعات العرقية المغلقة . الأسرة هنا هى أهم شىء ، أبناء العمومة والأجداد والأعمام والخالات . الناس هنا على علاقة وثيقة ببعضهم ، لا يريدون أن يتركوا هذا الحى .

حتى بعد الموت لا يريدون مغادرته . ولذلك، بدلا من الحديث عن المال والاستثمار فكرماننج أنه ينبغى أن يتحدث بأسلوب العائلات والحى، وأن يظل قريباً من المنزل . كان يذكر أن أرضاً لبناء المدافن لن تكون شيئا جذاباً لهم ، فإذا أرادوا شراءها يكون لدفن جميع أفراد الأسرة فى مكان واحد يمكن زيارته بسهولة بدلاً من السفر لمسافات بعيدة تصل إلى ٢٠٠ ميل خارج المدينة لزيارة قبر الأجداد .

لم أفهم ذلك فى البداية، كل ما أعرفه هو أننى أقدم لهم استثماراً جيداً بتكلفة معقولة لكنهم لا يهتمون بذلك . لن يشتروا هذا النوع من المنتج لهذا السبب .

ومجرد أن فهمت ما يهتمون به وما يريدون أوضحت لهم مدى سهولة الحصول عليه..

كان ماننج محظوظاً حيث تعلم هذا الدرس بسرعة فى بداية حياته، وقد أصبح بعد ذلك رئيس وكالة والترتومسون للإعلان . الدرس هو : انظر للأمور من وجهة نظر الآخرين ، إنه أهم مفتاح لمسايرة هذا العالم.

بالنسبة لماننج، كان الشخص الآخر هو الزوجة أو ربة المنزل فى شيكاغو وزوجها . لكنّ الشخص الآخر قد يكون هو الرئيس أو العامل أو الموظف أو العميل أو الزوجة أو الصديق أو الطفل . قد يكون أى شخص. والمبدأ الرئيسى هو : حاول دائما أن تنظر إلى الأمور بعيون الآخرين، وهو مبدأ ينطبق تماماً على كل ما نفعله.

ويقول بيل مكاهيلا هيلا مدير الموارد البشرية فى شركة « اس جى. اس طومسون » : سوف يكون هناك طلب أكبر على القادة فى المستقبل . وشركة طومسون من أكبر شركات إنتاج أشباه الموصلات فى العالم . ويقول مكاهيلا هيلا : لابد أن تتعلم كيف تساير الناس ، ولا يهمنى إذا كنت فى تلك الوظيفة أو غيرها . فإذا كنت تظن أنك فى منصب يعطيك سلطة التعالى على الناس، فهذا لم يعد حقيقياً الآن .

لابد أن تبدأ التفكير انطلاقاً من مصالح الآخرين . ومجرد أن تبدأ فى إجراء حوار مفتوح لا تفكر فى نفسك فقط ، لا تفكر فى احتياجاتك أنت . فكر فى احتياجات الشخص الآخر هنا أو هناك . وفكّر فى نوعية الأسئلة التى تطرحها ليتحدثوا إليك وأن تفهم حاجاتهم من خلالها .

يمكن أن تكون النتيجة رائعة بالنسبة لعلاقاتك الشخصية أيضا . يقول فيرن لون رجل الأعمال الشهير فى فينكس : قضى حفيدى جوردان البالغ من العمر أربع سنوات ليلة مع ماكسين وأنا. وعندما استيقظ جوردان من النوم صباح الجمعة ضبطت التليفزيون على قناة الأخبار، وكانت الصحيفة فى يدى ، ورأى جوردان أننى لا أستمع للأخبار التليفزيونية وأننى أقرأ الصحيفة ، وكان يريد مشاهدة الرسوم المتحركة.

فقال جوردان « جدى ، هل أغلق التليفزيون حتى تستطيع قراءة الصحيفة ؟ ولاحظت أنه يريد مشاهدة الرسوم المتحركة ولذلك قلت له أغلق التليفزيون أو تشاهد أى شىء آخر تريده .

وفى غضون ثوانٍ تناول جهاز التحكم من بعد وجلس إلى الأرض وضبط التليفزيون على قناة الرسوم المتحركة . وهو فى سن الرابعة من عمره قال فى نفسه : إن جده يفعل ما يريد، فلابد أن يفعل ذلك هو أيضا .

وتتأثر باربرا هيز نائب رئيس التسويق فى شركة ليرنر بنيويورك عندما يصل الأمر لهذه القضية وتعتبرها أهم شىء . بالنسبة لها الآخرون هم العملاء كما هو الحال دائما عند تجار التجزئة .

وهى تقول : « سوف يقرر العميل فى غضون من خمسة إلى ثمانى ثوانى إذا كان يدخل المتجر أم لا، وهذا القرار السريع يتكرر ملايين المرات، وسوف يحدد ذلك القرار مدى نجاح شركة ليرنر، أو بمعنى آخر لديّ من خمسة إلى ثمانى ثوانى فقط من الوقت لاجتذاب العميل .

لقد أصبحت تجارة التجزئة التى تسودها منافسة رهيبة هى النافذة الرئيسية للنظر إلى العالم من وجهة نظر العملاء .

كلنا دخلنا متاجر ذات إدارة سيئة، حيث كان كل الموظفين مكدسين معا ويتحدثون إلى بعضهم البعض، ويشعر العميل القادم أنه متطفل

على المكان وكأنه ناد خاص . ثم يسمع : هل تريد أى خدمة ؟ الموظفون مصابون بالملل والقلق أو مشغولون لدرجة أنه ليس لديهم وقت لأداء هذا العمل .

لقد انتهى عصر خدمة العميل بلا مبالاة وعدم اهتمام . لقد شكا العملاء بما فيه الكفاية ، والمتاجر التى لا تكيف نفسها حسب رغبة العميل لديها كل المبررات والأسباب التى تجعلها تغلق أبوابها وتأخذ موظفيها معها .

لقد وظف سام ولتون عاملين لتحية العملاء عند دخول متاجر وال - مارت . وظيفة هذين العاملين هى الوقوف بالباب لتحية العملاء عند دخولهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح . لماذا ؟ إنها ليست مجرد كرم ضيافة من جانب والتون ، لقد شعر أن عمله يجب أن يسير بهذه الطريقة حتى يرضى العملاء ، لقد دخلوا المتجر ووجدوا أمامهم ممرات عديدة تبيع مختلف الأشياء ولا يعرفون أى طريق يسلكون وهم يقدرون السلع التى يريدون شراءها ، فهناك احتمال أكبر لشرائها بالفعل . من مصلحة المتجر أن يكون العميل سعيداً بدخوله .

ومن القواعد المهمة التى يراعيها والتون دائما هى أن يفوق توقعات العميل ويقول : إذا فعل المتجر ذلك سوف يعود العميل مرات ومرات . ويقول : عليك أن تعطيهم ما يريدون ويزيد .

وقد استطاعت سلسلة متاجر نوردستورم أن تحقق مبيعات خلال فترة الكساد فى الثمانينيات ومطلع التسعينيات . كانت الأولوية الأولى لدى هذه المتاجر هى : انظر للأمور بعين العميل .

ويقول المستشار التجارى دينس ويتلى : إن الجميع كانوا يخافون متاجر نوردستوم ، ويضيف : إن زوجته اكتشفت أنهم أفضل حليف لها . فقد اشترت زوجين من الأحذية من نوردستورم ثم أعادتها للمتجر بعد أسبوعين من الشراء. كان أحد الزوجين من الأحذية قد أصيب بتلف ، لكن المتجر أخذها مرة أخرى ، ليس هناك مشكلة ، يستطيع المتجر أن يفعل ذلك . العميل دائما على حق ويعامل معاملة الملوك . العملاء فى مصاف الملوك نعاملهم بنفس الطريقة التى نريد أن نعامل بها . وهذا الأسلوب ناجح للغاية .

ومع ذلك، لم يكن ويتلى مستعداً لمكالمة هاتفية تلقاها مساء فى منزله فى ليلة من الليالى ، سمع صوت امرأة يبدو كصوت صديقة قديمة على الهاتف. تقول : أهلاً ، هل أتحدث إلى سوزان ويتلى من فضلك ؟ أنا مارتا ممثلة العملاء فى متاجر نوردستورم .

فقال لها ويتلى : أنت مارتا ممثلة المبيعات ، هل تريدين إضافة أى شىء ؟ ماذا تريدين ؟ إننى أستعد لتناول العشاء ولا أحب الإزعاج فى ذاك الوقت . لماذا تريدين سوزان ؟

فقالت مارتا : لقد وصلت إلى المحل أحذية من مقاس السيدة سوزان ولونها المفضل، وسوف أوصلها إليها عقب ساعات العمل .

فقال لها ويتلى : أعتقد أنك تعيشين فى جنوب كاونتى ، ونحن فى شمال كاونتى ونحن لسنا فى طريقك ، وسوف أتناول العشاء خلال خمس دقائق وأخرج ولن يكون أمامك وقتاً كافياً للحضور . لكنى أشكرك على محاولة ذلك .

فقالت مارتا : إننى أحدثك من هاتفى المحمول وأنا فى الطريق إليك .

فقال ويتلى : هيا تفضلى .

لقد اضطر ويتلى أن يعترف بالتأثر والاندهاش ، لقد كان متجر نوردستورم يتصرف بناء على مراعاة مصلحة العميل .

إن الأمر ليس أن نؤدى العمل بالطريقة المريحة لنا ، بل بالطريقة المريحة للعميل وأن نسعده ، وهذا كل ما فى الأمر . وليس هناك وسيلة للحكم على ذلك دون النظر فى عيون العميل.

بالنسبة لشركة دون أند برادستريت لخدمات البرمجيات، عندما يبيعون أى منتج يعقدون « مجلس عملاء ».

ويقولون : إننا لا ننتج أى منتج، إلا بناء على توجيهات من مجلس العملاء بأنه يمثل أولوية لديهم . ويقول جون إيملى رئيس الشركة : إن

مجلس العملاء يرسل إلينا قائمة الأولويات ونحصل على المواصفات والوظائف . نريد أن ننافس والعملاء يريدون الوفاء بحاجاتهم . هم يعطوننا المداخل ونحن سعداء بحل مشاكلهم والوفاء بحاجاتهم .

ليس هذا من قبيل الرفاهية عند شركة دون أند برادستريت ، إنه جزء أساسى من العمل . ولا تستطيع أن تطور منتجاً دون تعليمات من العملاء .

ولا ينبغى اتباع هذه الرؤية فقط مع العملاء ، بل تنطبق أيضا على الموظفين والموردين وأى شخص آخر تتصل به يوميا .

يدير ديفيد هولمان قسم التصدير فى شركة جون هولمان المحدودة الاسترالية التى تنتج ماكينات بيع السلع . فى أحد الأيام، كان على هولمان أن يقوم بمهمة مزعجة وهى أن يبلغ أحد أكبر عملائه بنبأ سيىء وهو أن سعر التصدير للخضروات التى ينتجها سوف ينخفض عما كان متوقعاً .

وقد أدى ذلك إلى رد فعل سيىء على الهاتف . بدا أن الرجل مستاء جداً . وبدا الموقف خطيراً حتى إن هولمان قرر الذهاب إلى مزرعة الرجل على مسافة ساعتين بالسيارة لإكمال المناقشة وجهاً لوجه .

وعندما وصل إلى المزرعة ، كانت الحقول مبتلة بمياه الرى والمزارع فى الحقل ، فاستعار هولمان حذاء مطاطياً من أحذية المزارع ودخل الحقول لمقابلة الرجل .

وسأل هولمان الرجل بصوت يدل على القلق : كيف حالك الآن ؟.

ثم استمع بعطف شديد إلى ما قام به الرجل من جهد شديد فى محصول ذاك العام، والوقت الذى قضاه فى هذا العمل، والصعوبات الاقتصادية فى الزراعة فى فترة التسعينيات، والإحباط الذى أصاب الرجل من السعر الذى سمع به .

لم يكن لدى هولمان أى مشكلة فى تفهم وجهة نظر المزارع ، فقد كان المزارع يواجه بالفعل عدة مشكلات ، وأعرب هولمان فقط عن قلقه الشخصى بشأن ذلك . وكان هذا كافياً . وما أدهش هولمان أنه دون ذكر السعر الذى يعرضه أو يتحدث عنه لشراء محصول الرجل. قال المزارع : أرى أنك أمين معى وتفهم موقفى . وسوف أقبل عرضك على أمل أن تتحسن الأمور قريباً لكلينا .

إذن، عليك أن تضع نفسك مكان الطرف الآخر ، فليس هناك وسيلة أفضل من ذلك لتهدئة الوضع الصعب .

وتقول أدريانا بيتر : لدينا مصنع صغير للسجاد فى الصين ، وهى ترأس شركة سكلامندر للحرائر . وتضيف أنه فى يوم وقوع مذبحة تيان آند ميدو لم يكن هناك ما يشير إلى رواج التجارة والعمل . كان مصنعنا يعانى من ذاك الوضع . فى ذلك اليوم أرسلنا برقية نقول فيها : نحن آسفون على هذه المعاناة . ولم نذكر أبدا الطلبات الهائلة التى كان يجب

توصيلها إلى إنجلترا فى الأسبوع التالى . لقد ظننا أنه ليس هناك وسيلة للخروج من هذا المأزق . لكننا تلقينا رداً يقول : نشكركم على برقيتكم . لقد تم إرسال طلبكم صباح اليوم . ولا أعرف كيف استطاعوا إخراج الشحنة من الصين ، لكنهم فعلوها بنجاح، لدينا ممثل جيد فى هذا المصنع الصغير فى الجبال .

لقد تأكدت بيتر أنه من المستحيل إرسال الطلب عندما وضعت نفسها موضع العاملين فى المصنع، وفكرّ بوجهة نظرهم .

هذا الموقف المزمن فى الاهتمام بخدمة العملاء هو قضية حياة أو موت بالنسبة لأى مشروع .

وليس كافياً أن تنتظر بالقرب من صندوق الاقتراحات حتى يمتلىء أو تصل الشكاوى بالبريد . من الحيوى أن تسبق العملاء بخطوة . الزعماء التجاريون الأذكياء يفكرون دائما فيما يريده العميل بعد ذلك ، بعد أيام أو أسابيع أو أشهر من الآن ، هذا يعد فى إطار التفكير من وجهة نظر الطرف الآخر وانطلاقاً من مصالحه وعكس طريقة « ماذا ينتظرنى أنا ؟».

وبالطبع، ليس هناك نقص الآن فى المطبوعات التجارية التى تصدر الآن مثل المجلات والكتب والنشرات وخدمات المعلومات الالكترونية وتقرير الفاكس، لكنّ الغالبية العظمى من هذه المطبوعات كما يقول

مارتين ادلستون : لا توفر المعلومات التى يسعى إليها رجال الأعمال . إنها مخصصة للأخبار التجارية على أى حال، لكنها لا تخبرك بطريقة جيدة كيف تتعامل مع موظفيك ، وكيف تخفض تكاليف الرعاية الصحية ؟ إنهم جميعاً يتحدثون عن مشكلة الرعاية الصحية ، لكنهم لا يقولون كيف تواجه المشكلة . ولذلك، شكّل ادلستون « غرفة مجلس الإدارة » لملء هذا الفراغ .

هل يحتاج الأمر إلى عبقرية ؟ بالطبع لا ، بل يحتاج الأمر إلى قادة يسألون أنفسهم يوما بعد يوم : كيف يقدّر العملاء عملنا ؟ وماذا يريد العميل بعد ذلك ؟ يستطيع كل مشروع تجارى تقريبا أن يستفيد بهذه الطريقة .

يقول جان كارلزون مدير اس. إيه. إس للطيران : « فى العام الماضى اتصل بنا كل من عملائنا وعددهم عشرة ملايين، واستقبل الاتصال تقريبا خمسة من العاملين بالشركة . استمرت هذه الاتصالات نحو ١٥ ثانية فى المتوسط لكل مكالمة . هذه اللحظات من المحادثات هى اللحظات الحقيقية التى تحدد بالفعل مدى نجاح الشركة .

إن النظر للأمور بعيون الطرف الآخر أمر لا يحدث من تلقاء نفسه . المسألة ليست معقدة ، لكن، لابد من طرح السؤال ، اطرح هذا السؤال فى العمل وفى المنزل وفى مكان النشاط الاجتماعى، وسوف ترى الأمور كما يراها الآخرون .

ما هى خبرات الحياة التى يأتى بها الطرف الآخر من خلال هذا التفاعل ؟ ماذا يحاول الطرف الآخر أن يحقق هنا ؟ ماذا يحاول أن يتجنبه الطرف الآخر ؟ ما هى المؤسسات التى يحاول الطرف الآخر خدمتها ؟ ما الذى يجعل الطرف الآخر يعتقد أن هذه المقابلة ناجحة ؟

الإجابة على هذه الأسئلة المختلفة سوف تختلف باختلاف الشركات، رغم أن بعض الأفكار سوف تتكرر بالطبع ، لكن، مهما كانت الإجابات دقيقة، فإن الفكرة هنا ليست مجرد فعل كل شىء يريده الطرف الآخر ، بل بذل جهد عبقرى حقيقى مخلص لاستنتاج ما يريده الطرف الآخر بالفعل، وما هو ممكن من الناحية الإنسانية لأدائه وتوصيله . ويقول ديل كارينجى : « إذا استطعت مساعدة الناس على حل مشاكلهم، فسيكون العالم ملكاً لك » .

لقد كان خطاباً يحتوى شكوى غاضبة وهو الذى ذكّر ديفيد لوثر مدير شركة كروننج بأن ما يظنه عظيماً ليس كذلك من وجهة نظر العملاء. كان لوثر يعمل فى بريطانيا فى ذاك الوقت . وقامت شركة كروننج بعمل مسح شامل للعملاء ، وكتب أحدهم هذه العبارة « كروننج مقززة » .

وتتبع لوثر الشكوى كأى مدير تنفيذى جيد، ودعا الرجل صاحب التعليق ليتحدث إليه . وسأله : حسناً ، لماذا كروننج مقززة ؟ كان الرجل يعمل فى متجر ملىء ببضائع من إنتاج كروننج .

فقال الرجل : العلامات التى تضعونها .

فقال لوثر : آه فهمتك . إن العلامات التى نضعها على المنتجات مطبوعة بالكمبيوتر وهى تبين الشركة المصنعة وبلد المنشأ والرقم الكودى لنا وكل ما تريد أن تعرفه .

حرك الرجل رأسه ببطء إلى الأمام والخلف وقال : « يا بنى هل دخلت أحد المخازن من قبل ؟

فقال لوثر : « نعم قضيت عشر سنوات من عمرى فى مخزن » .

فقال الرجل : هل دخلت مخزنى أنا ؟ فقال لوثر : بالطبع لا . فدعاه الرجل للذهاب معه .

وسار الرجلان مباشرة إلى المخزن ، كانت الأكوام فى هذا المخزن أعلى كثيراً مما اعتاده لوثر. فى الواقع، كانت الأرفف العليا تزيد على طول لوثر .

ووجه الرجل انتباه لوثر إلى أحد الأرفف العلوية وقال له « نضع سلع كروننج فى هذا الرف العلوى ، هل تستطيع قراءة العلامات من هذا الارتفاع ؟

فقال لوثر : بالطبع لا .

فقال له الرجل : هذه هى الفكرة، لا أستطيع أن أراها وهذا ما قصدته بعبارة « كروننج مقززة » .

وتعلم لوثر الدرس المفيد القيم فى ذلك اليوم وقال : « عليك أن تدخل مؤسسة العميل » عليك أن تفكر فى أمين المخازن ، إن له مطالب ولن تستطيع التعرف عليها إلا إذا أزعجت نفسك بالسؤال عنها .

إذا أردت أن تكون علاقاتك ناجحة مع العملاء ومع الأسرة ومع الأصدقاء ، انظر إلى الأمور من وجهة نظرهم .

اخرج من ذاتك لتكتشف الأمور المهمة لدى الآخرين

الفصل السادس
استمع لتعرف وتتعلم

قابلت أحد إخصائيي البساتين فى حفل عشاء أقامه أحد ناشرى الكتب فى نيويورك ، لم أتحدث من قبل إلى بستانى ، فقد جلست على حافة المقعد واستمعت إليه وهو يتحدث عن النباتات والتجارب فى تطوير أشكال جديدة من الحياة النباتية فى الحدائق المغلقة ووجدت أن حديثه خلاب ورائع. كانت لديّ حديقة مغلقة صغيرة ، وكان ممتازاً بحيث علمنى كيف أحل بعض مشاكلى .

كما قلت كنا فى حفل عشاء . لابد أن هناك ضيوفاً آخرين لكنى كسرت كل أعراف المجاملات وتجاهلت الآخرين وتحدثت لساعات مع إخصائى البساتين

وجاء منتصف الليل وألقيت تحية المساء على الجميع وغادرت المكان ، فاستدار البستانى إلى المضيف وأثنى عليّ، وقال عنّى : إننى كنت

مشجعاً للغاية . كنت كذلك فعلاً ، لكن كل ما فعلته هو أننى استمعت إلى الرجل باهتمام . وقال عنّى : إنى محدِّث رائع .

لكننى فى الواقع لم أقل شيئا يذكر ، لم أكن أستطيع أن أقول شيئا ، إلاّ إذا غيّرت الموضوع لأننى لا أعرف الكثير عن النباتات، أكثر من معلوماتى عن تشريح طيور البطريق . لكنى فعلت ما يريده الرجل . لقد استمعت إليه باهتمام لأنى كنت فعلاً أهتم بما يقول وقد شعر هو بذلك . الحقيقة أن هذا أسعده ، هذا النوع من الإنصات هو أكبر مجاملة نستطيع أن نقدمها للآخرين، ولذلك اعتبر الرجل أننى من أفضل من يديرون الحوار فى الوقت الذى كنت أستمع له جيداً فقط وشجعته على الحديث .

(ديل كارينجى)

هناك سببان جيدان للاستماع للآخرين ، هما : أنك تتعلم منهم ، بالإضافة إلى أن الناس يستجيبون للذين يستمعون إليهم .

تبدو هذه النقطة مهمة جداً حيث يبدو من السذاجة أن تظل قابعاً فى ركن بعيد فى برود . لكنه درس يقضى معظمنا وقتاً طويلاً ليتذكر تطبيقه.

كان ميوداونز محظوظاً ، فقد كان مذيعاً لبرنامج ٢٠/٢٠ الذى تذيعه شبكة إى. بى. سى الذى بدأ به حياته العملية ، كان ذلك فى بداية أيام

الراديو عندما بدأ داونز حياته مذيعاً على الهواء ، وقد شهد بنفسه أن عدم الإنصات الجيد قد يودى بأكثر زملائه خبرة .

كان داونز يستضيف رجلاً هرب من سجن الكرملين فى الثلاثينيات . ويقول داونز : إن الضيف كان يقص عليه كيف كان يحاول السجناء لعدة أشهر حفر نفق للهروب . ظلوا يحفرون ويحفرون حتى أكلوا الطين . ورتبوا لتهريب منشار إلى داخل السجن وعندما لاحظوا أن النفق وصل إلى خارج أسوار السجن تابعوا الحفر . لقد كانت قصته مثيرة .

وفى إحدى الليالى كانوا على استعداد للانطلاق والهروب، وقطعوا بالفعل أرضية خشبية فوق رؤوسهم لكن عندما انحشر رأس الضيف المتحدث فى الأرضية الخشبية صدمه ما شاهده فى الخارج . لقد وجد نفسه فى وسط مكتب جوزيف ستالين .

وسـألـه داونز فى ذلك الوقت : هل لك أى هوايات ؟ . لا ، هل أنت جاد ؟ هل كان مكتب جوزيف ستالين حقاً ؟. أتمنى ألا يكون ستالين يعمل فى المكتب فى ذاك الوقت ، أو قل لى هل كنت تتمنى أن تجلس فى مقعد ستالين ، وتشعل سيجاراً من علبته ؟ لم يكن المذيع يستمع أبداً ، كان يريد أن يطرح أكبر عدد من الأسئلة التى كانت تتبادر إلى ذهن المستمعين ، لكن انتباه المذيع كان متجها إلى ناحية أخرى تماماً . كل ما استطاع أن يقوله هى تلك الأسئلة البلهاء ، وحرم المستمعين من أكثر الأجزاء إثارة فى قصة هروب السجين الروسى .

وقال داونز « هذه قصة حقيقية » وقد سمعت محاورات أخرى من هذا النوع، حيث لم يكن المحاور يستمع أبداً إلى الضيف . من المدهش ألا يلاحظ الناس الإنصات للآخرين ، إنه جزء من عمل المذيع أو المحاور الناجح .

إنه أمر حيوى لأى شخص فى أى مكان وزمان يريد أن يتواصل مع الآخرين .

الإنصات هو أهم مهارات التواصل ، أكثر أهمية من التحدث بلباقة، وأكثر أهمية من الصوت القوى، وأكثر أهمية من القدرة على التحدث بعدة لغات ، بل أهم كثيراً من إجادة الكتابة .

الإنصات الجيد هو بداية التواصل الفعال الناجح . من المدهش أن عدد الذين يجيدون الإنصات قلائل جداً ، لكنّ القادة الناجحين ، هم الذين تعلموا قيمة مهارة الإنصات والاستماع .

يقول ريتشارد بويتو مدير مراقبة الجودة فى مؤسسة موتورولا : إننى لا أجلس على قمة جبل وأفكر فيما يجب أن نفعل . لابد أن أكتشف ذلك من الناس أنفسهم . لابد أن أستمع كثيراً .

حتى إن أحد كبار شخصيات الاتصالات مثل بويتو الذى يفترض أنه يوصّل وجهة نظر موتورولا ورؤيتها فى كل مكان يذهب إليه ، لابد أن يعرف متى يتوقف عن الكلام . وهو يقول : لابد أن تحدد متى تتوقف عن

الكلام وتنصت ؟ عليك بتشغيل جهاز الاستقبال وإغلاق جهاز الإرسال ، وتترك الآخرين يوصلون لك أفكارهم وتستوعبها .

هذا المفهوم جزء رئيسى من شخصية بويتو كشخصية قيادية فى عالم التجارة ، إنه لا يتحدث عن نفسه أبداً بوصفه صاحب استراتيجية عظيمة أو قائد مؤسسة رائع ، بل هو يقارن نفسه بحمامة رسائل .

ويقول : أنا لا أحل مشكلة الجودة فى موتورولا ، إذا طلبت منى تصنيع الأجزاء الثقيلة ، أول ما أفعله هو أن أعطيك رقم هاتف المسؤولين عن الأجزاء الثقيلة ، إن ما أفعله هو الحصول على الأفكار الثمينة التى أسمعها لأنقلها من مكان لآخر .

الحقيقة المهمة هنا تثبت نفسها وهى أنه لا يمكن لأى شخص أن يعرف كل شىء ، والاستماع للآخرين هى أفضل وسيلة للتعلم والمعرفة .

هذا يعنى : الاستماع إلى الموظفين والعملاء والأصدقاء والأسرة وحتى الإنصات إلى أشد المنتقدين . هذا لا يعنى أن تقع أسيراً لآراء الآخرين بل يعنى الاستماع لهم فقط . ، وسوف تكون شاكراً لكثير من أفكارهم.

كان جورجيو ماشيتو المدير الإدارى فى شركة ليفر شيلى لتعبئة السلع مسؤولاً عن إدارة عدد من المشروعات والمصانع فى أمريكا الجنوبية بما فيها مصنع كبير لمعجون الأسنان ، مصنع ببسودنت . كان

برنامج إنتاج المصنع معرضاً للتوقف بسبب الحاجة لغسيل خزانات معجون الأسنان المعدنية . .

وطرح أحد العاملين ذات يوم اقتراحاً، وكان لدى ماشيتو الشعور الجيد الذى يجعله يتابع الاقتراح وتذكر قائلا : إننا نستخدم خزاناً واحداً . واقترح هذا الموظف استخدام خزان آخر . وهكذا، يمكن غسيل الخزان الأول مع استخدام الثانى فى نفس الوقت، وبذلك لا يتوقف الإنتاج بعد الآن بسبب عملية الغسيل . ويقول ماشيتو : بإضافة صامولة هنا وخزان صغير هناك خفضنا وقت التغيير (بين الخزانين) بنسبة ٧٠٪ وزاد الإنتاج بشكل كبير .

وحصل ماشيتو على فكرة أخرى جيدة من بنات أفكار موظفى المصنع أيضا، وكانت فكرة مهمة جداً . كان المصنع يستخدم عدادات باهظة التكلفة تحت السير النقال لمعجون الأسنان ، وكانت تلك العدادات مهمتها أن تتأكد من وجود أنبوب داخل كل علبة ، لكن العدادات ذات التقنية العالية دائما لا تعمل جيدا . يقول ماشيتو : كنا نرسل أنبوباً خالياً فى بعض الأحيان ، بسبب الخطأ فى تلك العدادات .

وكانت إحدى أفكار العاملين على هذا الخط هى استبدال تلك العدادات الباهظة ووضع تيار هواء صغير على سير نقل علب معجون الأسنان. والهواء المضغوط يكون منتظماً عندما تكون العلبة فارغة وتكفى قوة الهواء لدفع العلبة الفارغة بعيداً عن حزام نقل العلب وبقاء العلب المليئة .

الكثير من الناس يعتقدون أن الإنصات أمر سلبى والحديث هو الإيجابى . حتى العبارات الشهيرة التى تستخدم فى الحديث مثل «استرح واستمع » تشير إلى هذه السلبية بهذا المفهوم الخاطىء . لكن الإنصات والاستماع الفعال الإيجابى تعتبر ممارسة شديدة الإيجابية والنشاط .

يستخدم اندريه نافارو رئيس شركة سندا لأنظمة الكمبيوتر فى أمريكا الجنوبية لغته الأسبانية لإيضاح الخلاف بين شيئين، ويقول : إن اللغة الأسبانية بها كلمتان تعنيان « الاستماع » و« الإنصات» . والإنصات فى الحقيقة أكثر عمقاً من الاستماع ، عندما يستمع كثير من الناس إلى شخص ما يفكرون فى أنفسهم وفى الإجابة التى يردون بها عليه بدلا من محاولة الإنصات لما يقوله الشخص .

الإنصات الإيجابى يتطلب المشاركة المكثفة فى المحادثة حتى مع عدم المشاركة فى المحادثة وإنما بالانصات الجيد، وليس هذا سهلاً فى كل الأحوال . الأمر يحتاج إلى تركيز، ويتطلب مشاركة حقيقية وتبادل طرح الأسئلة ونوعاً من الاستجابة ورد الفعل السريع العاقل الهادف المختصر.

هناك عدة طرق لإبداء المشاركة النشطة الفعالة فى المحادثة ، طرق ليس من بينها المقاطعة فى منتصف حديث الآخر بين كل سبع كلمات . والفكرة ليس أن تجيد كل تلك الطرق الفنية ، لكنّ المنصتين الجيدين يشعرون بالراحة والطبيعية، ويتذكرون تطبيق هذه الأساليب فى حياتهم.

قد تكون إحدى الطرق الإيماءة بالرأس من حين لآخر ، أو التعبير بصوت عن متابعة الحديث مثل قولك « نعم أفهم » . ويفضل بعض الناس تغيير أوضاع جلوسهم أو التقدم للأمام فى المقعد . وهناك آخرون يبتسمون فى الوقت المناسب أو يهزون الرأس دليلاً على الموافقة . وهناك وسيلة تركيز البصر على المتحدث التى تشير إلى محدثك أنك توافق على ما يقول وكأنك تقول له : « إننى أنصت إليك » عن كثب .

وعندما يتوقف محدثك عن حديثه عليك أن تطرح سؤالاً لمتابعة الحديث بحيث يكون مرتبطاً بما قيل عن كثب .

المهم هنا ليس أسلوب الإنصات الدقيق الذى تختاره، فليس أى من هذه الأساليب يصلح فى طريق فى الغابات أو طريق جانبى ، بل هى مجرد بضع طرق جديرة بالاهتمام عندما يكون الوقت مناسباً لها ، وسوف يجعل ذلك الطرف الآخر أكثر سعادة فى حديثه معك .

كان المر ويلز يروج لنفس الفكرة قبل جيلين عندما كتب كتاباً عن المبيعات بعنوان « بيع صوت القلى وليس اللحم نفسه »، ويقول : إن المنصت الجيد يميل نحوك بجسده ويميل عقليا بكل كلمة تقولها ، إنه معك لحظة بلحظة، يومىء ويبتسم فى الوقت المناسب ويستمع عن قرب . ليست هذه نصيحة جيدة فقط لمندوب المبيعات ، بل يقول ويلز : إنها قاعدة سليمة للنجاح الاجتماعى والتجارى .

ويقول بيل مكاهيلا هيلا مدير الموارد البشرية فى مؤسسة تومسون للاكترونيات الدقيقة : إن الشخص الذى يستمع بفاعلية ونشاط هو الذى يطرح الأسئلة ثم ينتظر الرد عليها ولا يطرح هو حلاً مباشراً . يحدث الإنصات الفعال عندما يشعر الموظف ويعرف بلا شك أنك لا تتعجل النتائج .

مكاهيلاهيلا يعتقد أن هذا مفهوم مهم جداً حتى أنه اخترع كلمة الإنصات الفعال ليطلقها على المديرين فى شركة تومسون الذين يجيدون الإنصات . لقد ابتكر اختباراً من ثلاثة أسئلة ليحدد إذا كان الشخص ينصت بفاعلية أم لا . هذه الأسئلة هى :

١ - هل تطرح الأسئلة وتنتظر الإجابات ؟

٢ - هل ترد بسرعة على الأسئلة المطروحة ؟

٣ - هل يشعر الطرف الآخر أنك تنصت إليه باهتمام ؟

كان كريس كونواى المتخصص فى التسويق لشركات التأمين ويعيش فى أوماها بولاية نبراسكا أبا بلا زوجة وله طفلان صغيران . وتعلم كيف يستمع حقيقة وينصت لابنه الأكبر .

ويقول كونواى : « ينتمى دان لمجموعة يبلغ عمرها ١٥ عاماً تلتقى أسبوعياً مع شخصين أكبر سناً لمناقشة القضايا الجارية وعلاقتها بالشباب والمراهقين . يقوم الشخصان بتسهيل عملية الحوار . وطلبت من دان أن يقول : هل هو سعيد بالمشاركة فى هذه المجموعة.

فأجاب بحماس شديد وقال : إن القادة يهتمون جداً بالمجموعة عن طريق الاستماع والإنصات الفعال لكل ما يقوله الأعضاء الأصغر سناً .

فقال الأب : « دان ، أنا أنصت إليك » .

فأجاب الابن : « نعم يا أبى، لكنك دائما مشغول بإعداد العشاء وغسيل الأطباق أو تفعل شيئا آخر . وكل ما تقوله نعم ، أو سأفكر فى الأمر، بل لا تنصت إليّ أو لما أقول ، لكن هؤلاء الناس يديرون وجوههم نحوى ويرفعون ذقونهم لأعلى ويضعون أيديهم تحت ذقونهم وينصتون إلينا بالفعل .

وركز كونواى خلال الأسابيع الخمسة التالية على الإنصات لولديه . ويقول : وأنا أصب الطعام فى إناءى الولدين أضع قليلاً من الخضار فى طبقى، وعندما يتحدث الولدان أضع الشوكة جانباً وألتفت إليهما وأنصت. والنتيجة أن وزنى انخفض ١٥ رطلا وزادت مدة تناول العشاء من ١٥ دقيقة إلى ٤٢ دقيقة .

الإنصات الجيد يبدأ بتوفير المناخ الملائم له . من المستحيل أن تنصت بفاعلية أثناء الخوف أو القلق أو العصبية ، لذلك يتأكد المدرسون الجيدون أن الفصول الدراسية مريحة وجيدة الاستقبال .

وتقول مدرسة الحضانة باربرا هارمان : أعرف بداخلى أنى عندما أكون متوترة عصبياً لا أستطيع الإنصات جيداً ، حيث أكون مشغولة

بذاتى . وإذا كان الأطفال عصبيين وهناك عصبية فى الفصل فلن يستطيعوا الإنصات .

ذهب ويليام سافل، الرئيس السابق لشركة باسكن روبين لبيع الآيس كريم والزبادى بالتجزئة ، إلى اليابان فى بعثة من شركة نستله للتسويق والمبيعات .

ويقول : إن أول شىء فعله هو زيارة عدة شركات أمريكية لها فروع فى اليابان، وتعلم اللغة اليابانية، وسكن فنادق يابانية، وتناول الطعام اليابانى، وفعل كل ما يستطيع ليحيط نفسه بالمناخ اليابانى .

وأضاف يقول : « المهم أن تنصت ، أن تنصت بحق قبل الاندماج فى الكلام لتخبر الآخرين كم أنت ذكى » ويضيف : عليك أن تعرف أنه من الغباء أن تتحدث أولا، عليك بالتوغل والتعرف على الناس وتتصل بهم ولا تضع نفسك قبل أى شخص منهم . طف الأماكن وتحدث مع الجميع وانصت بكل عناية ولا تعقد أمرك بسرعة » .

بكل بساطة ، الجميع فى كل مكان يحبون من ينصت إليهم، وغالباً ما يستجيبون للذين ينصتون إليهم . الإنصات من أفضل الوسائل لإبداء الاحترام للآخرين . إنه علامة على أننا نراهم على أنهم كائنات بشرية هامة ، وهو بمثابة أن تقول لهم : ما تفكر فيه وتفعله وتؤمن به أمر مهم بالنسبة لى » .

ومن الغريب أن الاستماع لشخص ما ومعرفة رأيه غالباً ما يكون أفضل وسيلة لاستقطابه إلى طريقة تفكيرك . عرف دين رسك وزير خارجية الرئيس جونسون ذلك منذ عدة عقود من التفاوض مع بعض قادة العالم السياسيين المعاندين ، وقال : « الإنصات وسيلة لإقناع الآخرين بأذنيك » ، هذا حقيقي، يمكن أن يكون الإنصات وسيلة قوية لإقناع الآخرين بأن يروا العالم بعينيك .

ويقول توم سوندرز رئيس شركة سوندرز كارب وشركاه : إن المفتاح الحقيقى هو فهم الشخص وما يقدره ورؤيته للاستثمارات وما إذا كنا نستطيع بأمانة الحكم على منهجنا ومدى ملائمته ».

يقوم سوندرز بتقديم المشورة للمؤسسات الكبرى حول كيفية استثمار الأموال ، والأسلوب الأمثل بالنسبة له هو الاستماع إليهم ويقول : إن كل شيء يرجع إلى الاستماع ، فماذا كان فى عقله ؟ لماذا قال لا ؟ وما هو السبب الحقيقى وراء ذلك ؟

يقول سوندرز : لديّ علاقة عمرها ٢٥ عاماً مع شركة إيه. تى. آند تى وهى علاقة غير عادية، وأعتقد أنها ترجع إلى مسألة الاستماع .

ويقول أيضا : أستطيع أن أوفر لكم أفضل النشرات وأستطيع أن ألقى بكل هذه الشرائح الإيضاحية، لكنى لازلت أحتاج معرفة سبب الاهتمام بهذا الشخص ، ماذا فى عقل هذا الشخص ؟ فِيمَ يفكر ؟ كيف يرى الأمور ؟

الخطوة الأولى لتكون قـوياً ومنصـتـاً نشطاً هى أن تفـهـم أهمـيـة الإنصات الجيد . والخطوة الثانية هى الرغبة فى التعلم . وأخيراً ، لابد أن تمارس مهارات الإنصات .

ويقول ولجانج شميت الرئيس التنفيذى لمؤسسة روبرميد العملاقة : « لقد تعلمت تلك المهارة لكن ليس بأسلوب لطيف ، لقد تعلمتها من خلال الطلاق عندما كنت شاباً، كنت أهتم جداً بعملي، وخلال محاولة تجنب الطلاق ذهبنا إلى مستشار، وكانت تلك أول مرة بالفعل أعرف أهمية الإنصات . كان الأمر مهماً بالنسبة لى ولزوجتى ، وكنت أريد إنقاذ هذا الزواج .

كانت تلك أول مرة يخبرنى أحد بأمر ، صراحة ، عن الإنصات ؟ ليس مجرد الإنصات، بل الغوص فى مشاعر الناس والتفكير فيهم حتى تستطيع أن تعكس ما بداخلهم وتثبت اهتمامك بهم وأهميتهم بالنسبة لك.

فى شركة موتورولا، يشجعون دائما فرق الموظفين الصغيرة على التعبير عن أفكارهم ، ويجلس كبار المديرين التنفيذيين فى الشركة للاستماع فى هدوء إليهم . لقد جلست واستمعت إلى مئات الفرق من الموظفين ليتحدثوا عن تلك القضايا والحلول وما إلى ذلك . ويقول ريتشارد بوتيو مدير شركة موتورولا : من خلال هذه المئات من المحادثات تم بناء مستقبل الشركة .

هذا النوع من المناقشات الجماعية الضيقة التى يستضيفها المديرون التنفيذيون وينصتون بلا حديث، لها قيمة كبيرة جداً فى ترسيخ عادة الإنصات فى المؤسسة . وقد بنى راى ستاتا فى شركة أنالوج ديفيسيز أسلوباً يطلق عليه المائدة المستديرة، وهى عبارة عن اجتماعات تعقد بشكل منتظم ويجتمع فيها مجموعات من الموظفين من كل أقسام الشركة لإجراء مناقشات مفتوحة مع ستاتا ومديرين تنفيذيين آخرين . والفكرة العامة هى تحديده صورة الشركة فى التسعينيات .

ويقول ستاتا : «ليس الأمر مجرد الإجابة على الأسئلة ، بل ما أفعله بعد عدة مناقشات هو أن أقول الآن ما أريد أن أفعله هو أن أدور حول المائدة وأسأل كل شخص عمّا يهمه فى الوقت الحالى ؟ وما هى اقتراحاته ، ومن أين هو ؟ وأجلس وأدون ملاحظاتى .

ويقول : هذا هو الإنصات » ، ثم بعد ذلك، يكتب ستاتا مذكرة ويلخص فيها ما سمع .

شغل جو بوكر وظيفة جديدة فى برنامج تحسين مستوى الجودة فى مؤسسة اليجنى لودلم، وهى شركة تصدير واستيراد فى مجال صناعة الصلب، وتحوّل حماسه إلى خوف بسرعة. كان البرنامج يطبق فى أكبر مصانع الشركة لمدة ١٨ شهراً تقريباً وغير مرغوب فيه من جانب حوالى ألفى موظف وعامل فى هذا المصنع، ولأن المشاركة فى البرنامج كانت

تطوعية كنت أريد أن أوضح للأقسام أهمية تحسين جودة المنتجات . وفى كثير من الحالات، كانوا ينجحون فى ذلك باستخدام أساليبهم الخاصة .

وبعد تفكير، لاحظ بوكر أن ما يحتاج إليه هو إقناع الموظفين بأنه منسق فرق كفؤ وسوف يكون عوناً لهم . ماذا يعنى ذلك ؟ كان يعنى الإنصات الكامل .

وبدأ بوكر يزور كل موظف فى أقسام المصنع الستة ليعرف مشاعرهم نحو جودة المنتجات ورأيهم فيها ، وتجنب أى مناقشات ساخنة عن برنامج تحسين الجودة، وكان يوجه الحديث نحو الاستماع إلى دور كل شخص وأهميته فى تقدم وتحسن الجودة، واستطاع أن يجد مؤيدين له وحلفاء فى كل قسم، وكان يشجع الآخرين – بمساعدة هؤلاء الحلفاء – على الدخول فى مواجهة التحدى والوصول إلى المستوى العالمى فى جودة المنتجات .

ويقول : الآن، لدينا أعلى مستوى جودة من المنتجات المصنعة . الناس الآن يفهمون كيف يكون القسم أو الإدارة التالية هى عميلهم . هذه نتيجة مباشرة للإنصات الجيد والتواصل بين الموظفين .

اكتشف ديفيد لوثر فى شركة كروننج نفس القاعدة تقريباً . ويقول لوثر : إن من أوائل الأسئلة التى أطرحها عندما أنظر إلى خريطة

الاتصالات هو كم وقتاً يستغرق الأمر حتى ترى كلمة إنصات ؟ الإجابة هى أن هذه الخرائط مليئة بعبارات مثل : دعنى أقول لك هذا . و دعنى أقول لك هذا وذاك » .

وقد طور لوثر فى شركة كروننج عملية لتحويل الاستماع إلى أداة تحسين عملية . وهو يوضح كيف نجحت هذه العملية فيقول : « أذهب إلى أحد المصانع، وأريد جماعتين فى كل منهما ١٥ شخصاً وأريدهم معى لمدة خمس ساعات . وندخل غرفة الاجتماع، غالباً ما يكون بينهم أحد زعماء النقابة ومساعده وأنا لى مساعد خاص بى . وأجلس أنا والزعيم النقابى مع إحدى الجماعتين، ويأخذ مساعدى ومساعد الزعيم النقابى الجماعة الأخرى . وهكذا، يكون لدينا جماعتان تواجهان بعضهما .

ونبدأ معا عملية معينة، وأول شيء نقوله : ما هو الجيد فى مسألة الجودة ؟ أتذكر الوضع هنا من عشر سنوات ، هل تفكرون فى كيفية تحسن الجودة الآن ؟ حسناً ، لنوضح ذلك من الخرائط على الحائط.

والجزء الثانى هو ما الذى لا يعجبك فى الجودة ؟ والشيء الوحيد الذى تستطيع أن تشكو منه هو مديرك . فكل شيء عدا ذلك جيد. ونضع هذا أيضا على الحائط.

ثم نأخذ القائمة الثانية ونلخصها فى ١٠ أو ١٢ قضية . ويكون هناك دائما بعض التداخل البسيط ، نريد أن نتخلص من هذا التداخل .

والآن، نأخذ الأصوات، وأنا أشير إلى كل من هذه القضايا الواضحة على الحائط أقول : إذا كانت هذه هى القضية المهمة لديك ارفع يدك.

وبالمرور على هذه القضايا نجد أن ستة منها لا يرفع أحد يده من أجلها، ونجد قضيتين تحصلان على أصوات قليلة، وقد نخرج قضيتين من الرسم التوضيحى على الحائط . إذن لتتحدث عن هذه الشكاوى (بشأن القضايا المطروحة على القائمة).

ثم تأخذ المجموعتين وتأتى بإدارة المصنع وهناك متحدث باسم كل مجموعة يقف ويقول : إليك ما قالته مجموعتان. وتقول المجموعة الأولى : «لا نفهم فيما يفكر مدير المصنع » وتقول المجموعة الثانية : « مدير المصنع لا يتواصل معنا » حتى أكثر المديرين غباء سوف يفهم أن هناك قضية ما، وهى واضحة وضوح الشمس . يمكنك أن ترى الأمر بوضوح كامل . إنه يتواصل مع موظفيه ولا حاجة لإرسال استطلاعات رأى أو تصنيفها أو إرسالها مرة أخرى ، أعنى أن الأمر يقع أمام عينيك وأنت ترى عملية الحدوث . أنت تعرف أن كلا من هاتين الجماعتين لم تعرف ما تقوله الأخرى . والآن، فعلنا ذلك حوالى ٥٠ مرة .

هذه هى الأساليب الرائعة . وقد تطورت أساليب أخرى فى الشركات ذات الإدارة الجيدة . ونذكر أن المبدأين الأساسيين فى كل هذا هما :

١ - الإنصات لازال أفضل الطرق للتعلم .

٢ - الناس يستجيبون للذين ينصتون إليهم .

الحقيقة البسيطة فى الأمر هى أن الناس يريدون من ينصت إليهم، هذا حقيقى فى عالم التجارة وفى المنزل وبالنسبة لكل إنسان يعترك الحياة .

ويقول ديلى كارينجى : إن سر التأثير على الناس ليس فى أن تكون متحدثاً جيداً بل منصتا جيداً ، وغالبية الناس يحاولون اكتساب الآخرين فى صفهم وفى صف تفكيرهم عن طريق الحديث كثيراً عن أنفسهم . دع الآخرين يتحدثون عن أنفسهم، فهم يعرفون الكثير عن عملهم أو مشاكلهم أكثر مما تعرف أنت ، اسألهم أسئلة واتركهم يتحدثون إليك .

وإذا اختلفت معهم فقد يغريك ذلك بمقاطعتهم فى الحديث ، لكن لا تفعل ذلك فلن يعيروك انتباهاً ، إذا كان لديهم كثير من الأفكار يحاولون التعبير عنها . لذلك، عليك الإنصات فى صبر وعقل مفتوح، ولتكن مخلصاً، وشجعهم على التعبير عن أفكارهم بالكامل .

وهم لن ينسوا، وسوف تتعلم منهم شيئا أو شيئين .

ليس هناك أكثر إقناعاً من الذى ينصت جيداً

الفصل السابع

تكوين فرق الغد

وجد ادولف سيلتز، مندوب المبيعات فى أحد معارض السيارات فى فيلادلفيا ويدرس فى أحد برامجى التدريبية، أنه يواجه ضرورة بث الحماس فى مجموعة محبطة وغير منظمة من مندوبى مبيعات السيارات، وحضر اجتماعات لهم، وحثهم على أن يقولوا له ما يتوقعون منه بالتحديد. وعندما بدأوا الحديث بدأ هو يدون أفكارهم على سبورة، ثم قال لهم : « سوف أعطيكم كل هذه الخصال التى تتوقعونها منى . والآن، أريدكم أن تقولوا لى ما أتوقعه منكم» .

وجاءت الإجابات سريعة جداً تقول : « الولاء والأمانة والمبادرة والتفاؤل والعمل الجماعى وثمانى ساعات من العمل النشط بحماس يومياً .

وانتهى الاجتماع ببث الشجاعة فيهم، وزرع روح جديدة فيهم، وتطوع أحدهم بالعمل ١٤ ساعة يومياً ، وكتب إلى سيلتز يقول : إن مبيعاتهم ارتفعت كظاهرة .

قام هؤلاء بنوع من المساومة المعنوية معى وطالما أننى كنت على مستوى المساومة، عزموا هم أيضا على الارتفاع لهذا المستوى فكانت مشاوراتهم بشأن رغباتهم وآمالهم هى الجرعةالتى يحتاجون إليها .

(ديل كارينجى)

اعتادت المنظمات والهيئات الكبيرة أن تكون هرمية الشكل . فهناك كثير من العاملين عند القاعدة، وتتابع طبقات المشرفين والمدراء المتوسطين من فوق هذه القاعدة . لكل طبقة أعلى سلطة أعلى من الطبقة الواقعة تحتها ، وقد أصبح هذا التركيب الهرمى فكرة كاملة وصائبة يمكن التنبؤ بها، حيث يجلس على قمتها المدير التنفيذى والرئيس ومجلس الإدارة .

هل هذه هى الطريقة المثلى لتنظيم الشركة أو المستشفى أو المدرسة ؟ يبدو أنه لم يزعج أحد نفسه بطرح هذا السؤال . الهرم القديم بقى على حاله صلباً جامداً ومؤثراً ولا يميل إلى التغيير .

لابد أن هذا أمر مدهش لبعض الناس الآن ، لكن الأهرام بالفعل تتداعى .كما لو كان المصريين القدماء قرروا العودة ليبدأوا فى هدم

الأحجار مرة أخرى . قد يكون سطح الأرض الجديد ليس مستوياً كما كانت الصحراء من قبل لكنهم يستطيعون المراهنة على المستقبل، وعلى أنه سوف يكون أكثر أفقية مما كان عليه الماضى .

كل هذه الطبقات الجامدة، وكل هذه التقسيمات الإدارية وهذه السلاسل المعقدة من القيادات تعرقل العمل ، ومن يستطيع أن يتحمل ذلك مع التغيرات السريعة جداً فى العالم ؟

انظر ما حدث للاتحاد السوفيتى السابق كتتابع طبقى ، كما يقول ريتشارد بارتليت نائب رئيس مؤسسة مارى كاى . ويضيف : إن نفس الشىء قد يحدث للصين بسبب هذه الطبقية . هذه الطبقية لا تصلح فى الحكومات ولا تصلح أيضا للمؤسسات . إن أكبر المؤسسات فى الولايات المتحدة لم تلاحظ العالم من حولها .

هناك بالفعل حاجة إلى هيكل تلين فيه الصلابة الطبقية السابقة، ويمكن أن يفجر الطاقات الإبداعية لدى الناس، ويمكن أن يطور المواهب التى ظلت مدفونة لأعوام وأعوام . فى الهيئات ذات التنظيم المعقد تجد الإجابة فى « فرق العمل » . ويُطلب من العاملين بأن يعملوا بعيداً عن نظامهم وعن ثقافتهم، وفى مستويات أعلى وأقل من طبقاتهم العادية .

يقول بيتر دراكر أستاذ الإدارة بكلية كليرمونت للدراسات العليا فى كاليفورنيا : « لا يمكن للهيئة الحديثة أن تتكون من الرئيس ومن تحته بقية الموظفين ، لابد أن يكون تنظيمها على شكل فريق عمل » .

ويقول اندريه نافارو رئيس شركة سوندا بأمريكا اللاتينية : « إنه يوافق على هذا الرأى ، فلا يمكن لإنسان بمفرده أن يبتكر شيئا ما ، فالعالم أكثر تعقيداً من ذلك ، أنت تحتاج إلى العديد من الناس من مختلف الدرجات يعملون معا فى ذات الوقت .

المجموعات الصغيرة من العاملين فى الهيئات يعملون معا فى المشروعات القائمة أو لإنجاز مهمة معينة محدودة ، مثل تصميم منتج جديد أو إعادة تنظيم مصنع أو إعادة هيكلة إدارة أو ليجدوا الطريقة لدفع برنامج لتحسين مستوى الجودة . فالمؤسسات القديمة المتنافسة تختفى، والترويج الاتوماتيكى يختفى، وجدول الرواتب حسب المناصب يختفى، واللوازم الأخرى المحبطة فى الشكل الهرمى تزول .

فى الشركات ذات الشكل الهرمى يقضى المهندسون يوماً كاملاً مع مهندسين آخرين فى مكان ضيق . أما الآن، فمن السهل جداً أن يعمل مهندس مع مجموعة من مندوبى المبيعات ويقول : « ساعد على جعل هذا المنتج أكثر جاذبية للعملاء » أو « خمّن كيف نقوم ببناء هذا الجزء بسرعة أكبر ؟ » أو « استخدم خبرتك الهندسية لإرشاد هذه المجموعة التسويقية فنياً » .

ونتيجة وجود جماعات من هذا النوع نجد أن التسويق يأخذ من خبرة الهندسة والهندسة تأخذ أيضا من خبرة التسويق . لم يكن يحدث ذلك من قبل فى الشركات الكبرى . والآن، يتصل التصنيع بخدمة

العملاء و بعلاقات العمال وكل الأقسام الأخرى البعيدة تماماً عن هذه الإدارات . وهذه التقسيمات المصطنعة بدأت تختفى أيضا فى بعض الشركات التى تتبع سياسات جريئة .

ويقول دراكر : إن العالم الآن لا يتكون من جنود وصف ضباط . لقد كان الجيش ينظم عن طريق القيادة والسيطرة، وكذلك المشروعات التجارية، ونقلت غالبية المؤسسات هذا الأسلوب التنظيمى . لكنّ هذا الوضع يتغير بسرعة الآن، حيث يزداد عدد الشركات والمؤسسات القائمة على المعلومات، وتحوّل نفسها إلى فريق كرة قدم أو فريق تنس، أى إلى مؤسسات تقوم على المسؤولية بحيث يكون كل من فيها مسؤولاً عن اتخاذ القرار . وعلى جميع أعضاء المؤسسة أو الشركة أن ينظروا لأنفسهم على أنهم تنفيذيون .

انظر إلى تنظيم مؤسسة مارى كاى . يقول ريتشارد بارتلت نائب رئيس المؤسسة : « إن هيكلها حر وهو ينظر إليه على أنه تنظيم جريئ ، حيث يستطيع العاملون فيها أن يجتازوا أى حواجز مصطنعة، فهم ليسوا مقيدين داخل قفص ، بل يمكنهم المشاركة فى العمل الإبداعى الخلاق عن طريق العمل الجماعى عبر الحدود بين الإدارات . ونظرتنا للعالم تفيد بأن قليلاً جداً من الناس قد استغلوا عربة المقدمة لأنهم وضعوا العميل فى أعلى طبقة .

. لكن، فى الطريقة التى تؤدى بها الأعمال التجارية تأتى قوتنا فى تحقيق المبيعات فى الأساس ، فإن مؤسستنا تركز على كيفية تعزيز هذه القوة، وفى قاعدة المؤسسة، هناك شيء نشير إليه بالنقطة الخضراء غير المهمة .

يقول بارتلت : فى أول مرة تحدثت فيها عن كيفية بناء هيكل مؤسسة، وضع الفنان مصمم الشرائح الإيضاحية نقطة خضراء عند القاعدة وقال : « أنا هو هذه النقطة »، إن وجهة نظرى عن العالم شخصياً هى أنه لا حاجة إلى رئيس أو مدير إلا إذا كان لخدمة حاجات الآخرين، وتوفير الموارد للعاملين الذين يؤدون العمل بالكامل .

ويقول أديل شيلى الذى يكتب مقالاته عن قضايا الإدارة والعمل فى المجلات التجارية الأمريكية واليابانية : إن المؤسسات بدأت تعيد هيكلة أنفسها، وما اعتاد أن ينفع من قبل لم يعد نافعاً الآن . الناس توقعوا أن يكون هناك طريق مرسوم ، لكنه لا يوجد طريق مرسوم، ولذلك كلما زاد إيمانك بذلك (بالخط المرسوم) كلما قلّت قدرتك على المرونة والاستفادة من الفرص التى لا تأتى جاهزة أبداً ولا تعلن عن نفسها . لابد لك أن تكون منفتحاً ومتحرراً .

هذه المؤسسات المنهارة تظهر فى كل مجال ومكان حتى فى مجال التعليم . ويقول مارك هورفيتز مدير مدرسة سانتياجو الابتدائية فى أريحا بنيويورك : إن الإدارة أصبحت تزداد إغراء، وهناك حاجة ماسة

لتكوين فرق عمل ، وفرق قيادية، وحفز العاملين على المستوى الأفقى. فى كثير من الحالات، يجب أن يتم ذلك دون أن يطلق عليه أسماء ودون حوافز مادية أو عوائد مادية . الأداء الجماعى هو المهم .

وما يعنيه ذلك فى مدرسة هورفيتز أن التلاميذ لم يعودوا يعملون بأنفسهم طوال اليوم فى صفوف من المقاعد الخشبية ، بل هم يتعاونون ويعملون فى فرق عمل ويقومون بمشروعات جماعية . ومن المفترض أن يساعد التلاميذ بعضهم البعض ، كما يعمل المدرسون فى تعاون أكبر أكثر من ذى قبل .

والآن، يوضح هوروفيتز كيف نتعاون ونتعامل معا ونحصل على النتائج فى عالم الواقع ؟ إننا نعد التلاميذ للمستقبل، فهم لا يستطيعون العمل فى عزلة بعد الآن ، لابد أن يشاركوا فى جهود جماعية، ونصف الفوز فى هذه المعركة هو تعلم المهارات الاجتماعية لتشجيع أفراد المجموعة على الأداء الجيد . فلا يمكن السماح لهم بالشعور بالتدنى لأنهم وقعوا فى زلة أو لم يجيبوا كل الإجابات .

كان طلبة الصفوف الأولى فى مدرسة هوروفيتز يشاركون فى مشروع جماعى فى أحد الأيام ، وكان على أحد التلاميذ أن يكتب كلمة «اثنين » على قطعة من الورق لكنه كتبها خطأ من الناحية الإملائية ، وعندما أشارت طفلة فى المجموعة إلى هذا الخطأ شعر الطفل بالأسى للحظة . لكنّ الطفلة قالت فيما بعد : لا تقلق بشأن ذلك ، أعرف أنك

أخطأت إملائيا لكنّ الحروف كانت جميلة الشكل ، حتى أن الطفلة ربتت على ركبة التلميذ، وحصل التلاميذ على درس فى العمل الجماعى من هذه الواقعة .

أجرت كلية التجارة بجامعة هارفارد تجربة فى العمل الجماعى مؤخرا على طلبة الصف الأول فى الدراسات العليا ، تم تقسيم هؤلاء الطلبة إلى فرق، فى كل منها ٤ طلبة بدلا من إجراء الاختبار العادى فى منتصف العام ، تم طرح مشكلة على كل فريق من الطلبة، ومهلة ٢٤ ساعة لوضع خطة مكتوبة لحل المشكلة . وسوف يحصل كل فريق عمل على نفس التقدير .

يقول جون كيلش الاستاذ بكلية التجارة جامعة هارفارد : إن انتقاداً كثيراً انصب على الفكرة فى البداية ، فقد شكا بعض التلاميذ من أن الدرجات الفردية سوف تتأثر بوضعهم فى فريق واحد مع مجموعة لم يختاروا العمل معها ، لكن رد الكلية على ذلك كان : مرحبا بكم فى عالم الواقع .

وفى النهاية، جاء طلبة هارفارد لنهاية الدراسة، وعندما أجرت صحيفة الكلية مسحاً على الطلبة عقب التجرية وأعربوا عن تأييدهم الكامل لمشروع الاختبارات الجماعية الجديد فى نصف العام .

ويقول كيلش : إن أهم مستوى فى التعليم هو بين الطلبة الذين كانوا فى هذه المجموعات التى كانت تعمل بأسلوب خلاق ليس منتظماً كعقارب

الساعة . وكان هناك مجموعات شهدت خلافات كبيرة، وكان هؤلاء هم الذين استفادوا أكبر استفادة من التجربة .

العمل الجماعى الناجح لا يأتى بالسحر أو من فراغ ، بل يحتاج إلى مجموعة متعاونة ومدرس موهوب يقودوهم . لا يمكنك أن تلقى بعدة أفراد معا حتى لو كانوا ذوى مواهب عالية، وتتوقع منهم أن يؤدون عملاً عبقرياً .

ولذلك، غالباً ما تفشل مباراة فريق كل النجوم الوطنى الذى يضم أفضل النجوم من فرق مختلفة . بالتأكيد يشارك فى هذه المباراة أفضل اللاعبين فى الولايات المتحدة على نفس أرض الملعب الواحدة ، وليس هناك مجموعة موهوبة من حراس المرمى والمهاجمين وخط الوسط أفضل من هؤلاء فى أى مكان آخر . إذن، لماذا لا تخرج مباراة ممتازة على نفس مستوى اللاعبين ؟

الأنانية المفرطة ، محاولة قضاء أطول وقت ممكن تحت الأضواء وسرقة الكاميرا والظهور على صفحات الجرائد الرياضية . لكن عندما يأتى الأمر للأداء فى مجموعة واحدة يفشل هؤلاء النجوم فى الظهور بالمظهر اللائق . العنصر المفقود هنا هو العمل الجماعى .

هناك فن يسمى تشكيل فرق العمل الناجحة ، وحتى المدرب الفائق الموهوب لا يستطيع أن يحقق الفوز للفريق بين عشية وضحاها ، لكنّ أى

شخص يتوقع أن يكون قائداً فى الأعوام المقبلة من الأفضل له أن يجيد أساليب التدريب الفنية وهى أساليب ضرورية فى مجال الأعمال التجارية، وكذلك فى ملاعب كرة السلة ... الخ .

أوجد شعورا مشتركا لتحقيق الهدف

يستطيع الذين يتعاونون فى العمل تحقيق إنجازات هائلة، وما يعطى فريق العمل هذه الدفعة هو وحدة الرؤية التى يشترك فيها أعضاء الفريق.

الأفكار والإبداع وشرارات الذكاء لابد أن تنبع من المجموعة ذاتها، لكنّ هناك دائما حاجة لزعيم قوى لتركيز كل هذه الطاقة وإيضاح الرؤية وتحديد الأهداف لمساعدة فريق العمل على شرح أثر إنجازاته على العالم المحيط به .

يقول راى ستاتا رئيس مؤسسة أنالوج ديفايز : « عليك أن توفر المناخ الملائم وهدف المؤسسة والتشجيع اللازم للعاملين كأفراد وفرق حتى يكونوا أفضل من أى فريق آخر، وأن يكون هناك اعتراف ومردود يثبت هذا الاعتراف بعملهم » .

اجعل الأهداف جماعية

إذا لم يحقق الفريق الفوز لا يفوز أى عضو فيه ، هذا المفهوم شائع جداً فى عالم الرياضة، لكنه ينطبق على أى فرق من أى نوع . تاريخ

الأفراد أمر جيد فى كتب التاريخ، لكنّ الناس لا يفكرون فى ذلك إلا فيما بعد ، والأهم من ذلك هو أداء الفريق بالكامل .

ويقول ولجانج شميت مدير شركة رابرميد عندما تجعل الناس يتشاركون بهذه الطريقة سوف يفيدون بعضهم البعض وسوف يصبح كل منهم وكأنه عضو فى فريق رياضى ينافس فريقا آخر . هناك فارق كبير فى مستوى الطاقة التى يبذلونها فى العمل وأيضا فى مستوى التركيز .

وهذا هو سبب فى أن غالبية المدربين الممتازين وغالبية القادة يتحدثون عن أول من يطلق شرارة عمل الفريق، ويقولون فى ذلك عبارات مثل : « نحتاج إلى ، خططنا النهائى ، العمل الموكل إلينا » . فالقادة الممتازون دائما يركزون على أن المشاركة أمر مفيد .

فى المجالات التجارية نقول : « معا سوف نطرح هذا المنتج فى السوق » . فإذا قام رجل الإعلانات بعمله على الصورة المثلى لكن أخصائى التغليف أخفق فلن يتحقق النجاح .

وفى دنيا الملاحة نقول : « بتكاتفنا سوف ننجوا بهذه السفينة من هذه العاصفة إذا تمكّن ملاّح السفينة من تحديد مسارها باستخدام النجوم بسهولة بالغة ، فى حين أن قبطان السفينة لا يعلم الفرق بين ميمنة السفينة وبين المرفأ ، فإن هذا لن يعد نجاحاً .

وفى مجال السياسة نقول : معا لابد أن نفوز فى هذه الانتخابات » ، فإذا كان المرشح خطيباً مفوها ، لكن فريق حملته الانتخابية لا يستطيع إعداد الخطاب الجيد فلن يتحقق النجاح .

تعامل مع العاملين على أنهم أفراد

عندما يتجمع الأفراد فى فريق عمل لا تتبخر صفاتهم الفردية ، فلازال لهم شخصيات مختلفة، ولازال لديهم مهارات مختلفة ، وآمال ومخاوف مختلفة . والقائد الموهوب يعترف بهذه الاختلافات ويقدرها ويستغلها لصالح الفريق .

ويقول بيلاكارولى مدرب الجمباز العالمى المشهور : « إنه كان يعد أبطاله للألعاب الأولمبية بصورة فردية ». وتقول مارى لو الحاصلة على ميداليات ذهبية فى الألعاب الأولمبية : إذا لم أنجز ما يريد سوف يتجاهلنى المدرب كارولى ، لأنها من تلامذته النجباء . وتقول أود أن يصرخ فىّ ، أقسم على ذلك ، لكنّ كارولى كان من الذكاء بحيث يعترف بأن هذا هو الأسلوب الذى تحتاجه مارى لوروتين.

وتقول : كنت أمارس القفز على الحصان وأرفع يدى ثم أستدير وهو ينظر إلى الفتاة التالية التى تستعد للحركة ، كنت أريد أن يوجه إلى مزيداً من الاهتمام وأريده أن يقول لى : هذا جيد جداً يا مارى لو » وكان يستخدم هذا الأسلوب ليحصل على أفضل نتيجة منّى، وهذا يدفعنى للتجويد ولأحصل على هذا المردود .

هل كان كارولى مجرد مدرب ؟ بالطبع لا . كان يتصرف بأسلوب مختلف مع اللاعبين الآخرين، ولا تنسى مارى لوروتين أبداً أسلوبه مع زميلتها جوليان مكنمارا التى كانت تختلف فى شخصيتها تماماً عن مارى لوروتين . كان شديد النعومة معها، فإذا لم تجوّد حركاتها يأتى بنفسه ويضع جسدها فى الوضع الصحيح ويتحدث إليها بهدوء . لقد كان دائما رقيقاً معها، ولذلك كان يحصل على أفضل النتائج الفردية.

كان يعامل كل متدرب بشكل مختلف ، وهذا أمر فى غاية الأهمية .

اجعل كل فرد مسؤولا عن إنتاج الفريق

يحب الناس أن يشعروا بمشاركتهم فى أمر مهم ، وإلاّ سوف يقل اهتمامهم بالمهام الموكلة إليهم .

اجعل المشروع خاصتهم، واستخرج أكبر قدر من القرارات من المجموعة ذاتها، وادعهم إلى المشاركة ولا تُملِ عليهم الحلول، ولا تصر على أداء العمل بشكل معين .

كانت شركة جايكرافت تواجه مشكلة . كان أكبر عميل لديها يريد طلبية ضخمة وتحدد تاريخ تسليم يبدو مستحيل الوفاء به . واستطاع دوج فان فشتن مدير الشركة أن يفرض حلاً جاء من القمة الإدارية .

لكنه كان يعرف أكثر مما يجرب عمليا فقط. فقد طلب من فريق العاملين أن يخمنوا ما يفعلون وقد عادوا إليه وقالوا : يمكن أن نغير

بعض الأمور هنا وهناك ونشعر أننا نستطيع أن ننجح فى ذلك، فلنقم بهذا العمل . وأخذت الشركة الطلبية والتزمت بميعاد التسليم وأوفت .

شارك فى الانتصار وتقبّل اللوم

عندما يقوم فريق العمل بعمله على الوجه الأكمل ويلقى الاستحسان يكون من مسؤولية القائد أن يوزع الفوائد . لابد أن يربت على كتف أعضاء الفريق، وأن يعطى حوافز مالية، وأن يذكر هذا النجاح فى منشورات الشركة ، أياً كان من هذه الأساليب التى يحصل فيها كل عضو فى الفريق على نصيب .

عرف دينيس يوتفين الكابتن السابق لفريق نيويورك للهوكى كيف يوزع أنخاب النصر على فريقه عندما فاز بكأس ستانى . لكنه فى حالة عدم الانتصار كان المدرب آل اربور يعرف الكثير عن أداء الفريق ويذكّر الكابتن بذلك . فكان المدرب يهمس فى أذن الكابتن ويقول : تأكد من أن تترك أعضاء الفريق الآخرين يحملون الكأس، وقد قال له ذلك بعد لحظات من إعلان الفوز .

ويقول بتفين : لقد جاء المدرب إلى الملعب الجليدى واندفع إلى اللاعبين فى منصة أيلاندرز للاحتفالات. وكنا جميعا نهنئ بعضنا . لقد استدرت ووجدت آل من خلفى وتعانقنا .

وكان يقول فى أذنى هذه العبارة : « لقد تأثرت جداً بالفوز » ويضيف : الآن، هناك شخص يسيطر تماما على الفريق ومسؤول عنه .

لقد كان يفكر فى اللاعبين حتى بعد الفوز بكأس ستاتى ، الذى فاز به لأول مرة كمدرب .

الناس يحبون دائما أن يتلقوا المديح والإشادة . هذا يشجعهم على بذل أقصى ما عندهم ويجعلهم يريدون العمل مرة أخرى تحت قيادة الزعيم الذى قادهم إلى النجاح . وهذا السلوك له عائد آخر هو أن الزعيم فى النهاية ينال نصيبه من الإشادة والاعتراف بالجميل .

أما فى حال الانتقاد واللوم، لابد أن يكون القائد ذكياً، ويتناول الموقف من الجهة الأخرى . لا ينبغى أن تُلقى باللوم على الآخرين . لا توجه الشكوى العامة أبداً إلى الحلقة الضعيفة فى السلسلة. تقدّم وتحمّل أى انتقاد يوجه إليك مهما كان . ثم تحدث على انفراد مع أفراد الفريق عن كيفية تحسين النتائج وحول الانتباه إلى محاولة التحسين فى المرات القادمة .

استغل كل الفرص لبناء ثقة الفريق

يؤمن الزعيم العظيم بفريقه، ويوصّل هذا الإيمان لكل عضو فيه .

هذا هو الدرس الذى تطبقه باربرا هامرمان مدرسة الحضانة ، كما ينطبق على المصنع وعلى مجلس الإدارة وغيرها . تقول : إنها تحاول إيجاد روح الفصل فى الفرقة بالنسبة للأطفال داخل فصلها ، هم أفضل فصل، وهناك شعور بأننا لا نريد أن نحبط آمال المجموعة . الكل للفرد

والفرد للكل . لدينا قواعد محددة ونبحثها ونطبقها على مدار العام ، والأطفال يفهمون هذه القواعد والمعايير .

هم لا يرهبون هذه القواعد ، بل يحبون أن يصلوا إلى مستواها لأننا « أعظم فصل » . ومَنْ لا يريد أن يكون عضواً فى أفضل مجموعة ؟ فهم عندما يحصلون على إشادة من الآخرين يبدأون فى تحقيق تقدم جديد، ويغيرون أنفسهم، ويشعرون بثقة كبيرة فى أنفسهم .

شارك واستمر فى المشاركة

فى الشركات القديمة ذات القيادات الهرمية، كان من السهل على الرئيس أن يظل فى برج عاجى ، لكن فى النهاية هذا الجيش من العاملين يحوم حوله ينتظر أن يوزع الرئيس حكمته على موظفيه .

هذا الأسلوب لم يعد ناجحا فى عالم العمل الجماعى . على الزعيم القوى أن يشارك ويستمر فى المشاركة . تصور الزعيم قائد حاملة طائرات تكتظ بما تحمله ويقف على سطح الحاملة . تأتى الطائرات وتقلع أخرى . لابد أن تظل الحاملة فى طريقها، ولابد من حمايتها من الهجمات المعادية . كل هذه الاعتبارات لابد أن تنفذ فى نفس الوقت .

على الزعيم أن يتواجد فى الموقع دائما . لابد لك أن تحصل على التجربة والخبرة ، لابد أن تنصت ، كما يقول جاك جلاجار رئيس مستشفى جامعة نورث شور فى منهاسيت بنيويورك. لكن بعد فترة إذا

حصلت على الخبرة الكافية، و إذا عملت بالجد الكافى وكنت ذكيا بالدرجة الكافية وأديت واجبك وعملك وشعرت بالارتياح لهبوط وإقلاع هذه الطائرات على الحاملة وكل ما هو حولك .

لا يمكنك دائما أن تضع خطة قتال دقيقة مختصرة . لابد أن يكون هناك حدس وتوقع فيها، ولابد أن تخرج قرون الاستشعار ، القرون التى تخرج من خلفية رأسك . بالتأكيد هناك أشياء كثيرة تجرى، وهذا عمل غاية فى التعقيد لكنك تستطيع تطوير ملكة الحدس والتوقع .

كن ناصحاً مخلصاً

من عمل القائد أن يطور مواهب أعضاء فريق العمل ويدعم قدراتهم . هذا يجوز على المدى القصير لأن أعضاء الفريق يتعاملون مع المهمة الموكلة إليهم ، لكنه يجوز أيضا على المدى الطويل ، فلابد للقائد أن يتحمل مسؤولية حياة ومستقبل أعضاء الفريق العامل معه .

إلى أى مدى تريد أن تتحسن ؟ أين تريد لمستقبلك أن ينطلق من هذا ؟ ما هى المسؤوليات الجديدة التى تريد تحملها ؟ إن واجبك كقائد هو أن تطرح هذه الأسئلة وتستغل كل معلوماتك وخبراتك لمساعدة أعضاء الفريق على تحقيق هذه الأهداف .

ضَعْ ثقتك فى قدرات فريقك . اطرح لهم معايير ومستويات يرقون إليها . أعلن الإشادة بهم على الملأ مثل قول : سالى قامت بعمل رائع فى هذا التقرير » . أرسل رسائل قصيرة خاصة مثل : « هذا تعليق جيد

منك اليوم » ، « لقد جذبت انتباهنا جميعا فى وقت كنا فى حاجة لذلك » وتذكر أن نجاح الفريق نجاح لك .

فى كلية تجارة جامعة هارفارد للدراسات العليا لا يتركون الكلية لمجرد الفشل أو النجاح .

يقول الأستاذ جون كيلش السبعة أو الثمانية مدرسين الذين يدرسون مادة التسويق يجتمعون أسبوعياً لمدة ٤ ساعات لمناقشة الحالات التى تظهر، وكيفية التدريس بأفضل الطرق لهم . ويبحث المدرسون أيضا كيف كان أداء هذه الحالات فى الأسبوع السابق والتحسينات الضرورية المطلوبة وهكذا . بهذه الطريقة يمكن أن يتعرف المدرسون الجدد على معلومات عن التدريس من هيئة التدريس الأكثر خبرة .

كما يوفر أعضاء هيئة التدريس المخضرمون أنواعاً أخرى من الدعم، حيث يدخل أحدهم فصلاً لأحد المدرسين الجدد . هم يدخلون لتقديم العون وليس لإصدار الحكم . إنهم يؤدون دوراً أقرب إلى المدرب وليس لإعداد تقرير، سوف تعتمد عليه الترقيات . الهدف من ذلك هو دعم فاعلية المدرسين الجدد الذين نضع فيهم استثماراتنا .

وعقب الفصل الدراسى، قد يقدم عضو هيئة التدريس المخضرم النصيحة من أجل التحسين على المدى القصير والمدى الطويل . ويقول كيلش : ما أود أن أقوله للعضو الجديد فى هيئة التدريس هو أن هناك

خمسة أشياء يستطيع أن يفعلها فى المرة القادمة فى التدريس سيكون لها أثر إيجابى على درجة قبولك فى الفصل . وقد تشمل هذه الاقتراحات أشياء بسيطة مثل تكبير خط الكتابة على السبورة، والتأكد من أنه يقف أمام الطلبة، وليس خلفهم، وأن يطوف أرجاء الغرفة، ويقف خلف الطلبة فى أحيان أخرى، وأن يشترك معهم فى التجربة ويعطيهم من خبرته .

وقد كتب والتر ليبمان عقب وفاة فرانكلين ديلانو روزفلت : « المحك الرئيسى الأخير للقائد هو أن يترك من بعده قناعة فى رجاله ورغبة بالاستمرار فى التقدم وأداء العمل .

اتبع هذه الأساليب البسيطة، ولاحظ كيف يتقدم الفريق . أكبر فائدة يستطيع القائد تحقيقها و أكبر تركة يستطيع القائد تركها هى مجموعة من الموهوبين الواثقين من أنفسهم المتعاونين الذين يستطيعون هم أنفسهم أن يتولوا دور القائد .

أعضاء الفريق الجماعى هم قادة الغد

الفصل الثامن
احترام كرامة الآخرين

صنعت شركة كريزلر سيارة من طراز خاص لفرانكلين روزفلت الذى لم يكن يستطيع استخدام سيارة من طراز عادى بسبب شلل فى ساقيه. وقام تشامبر لين وميكانيكى بتسليم السيارة للبيت الأبيض . وأمامى الآن خطاب من السيد تشامبرلين عن نشاطه وخبرته .

يقول تشامبرلين : « علّمت الرئيس روزفلت كيفية استخدام السيارة ذات المواصفات غير العادية لكنه علّمنى الكثير عن فن رفيع يسمى التعامل مع الناس . عندما وصلت إلى البيت الأبيض كان الرئيس سعيد جداً ويتمتع بروح عالية، ونادانى باسمى وجعلنى أشعر بالألفة والراحة وأبهرنى لأنه كان يهتم بأشياء عليّ أن أشرحها له وأعلّمها إياها .

كانت السيارة مصممة بطريقة تسمح بتشغيلها كلية بصورة يدوية . تجمع حشد من الأشخاص حول السيارة ، وعلّق الرئيس قائلاً : « أعتقد

أنها غاية فى الروعة ، كل ما عليك أن تقوم به هو أن تضغط زراً فتجدها تبدأ فى التحرك ، وبإمكانك أيضاً أن تقودها دون عناء . أعتقد أنها عظيمة للغاية . ولا أدرى كيفية عمل آلاتها ، أتمنى لو كان لديّ الوقت لتفكيكها ورؤية كيفية عملها .

وعندما أبدى أصدقاء روزفلت ومن حوله إعجابهم بالسيارة قال فى وجودهم : « يا سيد تشامبرلين أقدر لك الوقت والجهد الذى بذلته معى فى إعداد هذه السيارة ، إنه عمل رائع جداً ، وأعرب عن إعجابه بجهاز التبريد ومرآة السيارة والساعة والضوء الأمامى الخاص ونوع التنجيد ووضع المقاعد ومقعد السائق والحقائب الخاصة فى صندوق السيارة الخلفى وصورته المرسومة على كل حقيبة . بمعنى آخر، لقد اهتم بكل التفاصيل الدقيقة التى كان يعرف أننى أوليت كل منها اهتمامى . وقد تعمد أن يذكر كل هذه التفاصيل أمام زوجته والآنسة بيركنز مديرة العاملين وسكرتيره الخاص . حتى أنه استدعى الحارس العجوز فى البيت الأبيض وقال له : « هل تريد أن تعتنى بهذه الحقائب فى السيارة » .

وعندما انتهت دروس قيادة السيارة، التفت الرئيس إليّ وقال : « حسنا، يا سيد تشامبرلين لقد تأخرت على اجتماع مجلس إدارة البنك المركزى نصف ساعة ، أرى أنه من الأفضل أن أعود إليهم».

(ديل كارينجى)

كان دون مونتى فى السادسة عشرة من عمره عندما تلقت أسرته نبأ خطيراً مفاده أن دون مصاب بسرطان الدم، وخمَّن الأطباء أنه لن يعيش أكثر من أسبوعين .

تقول نيتامونتى أمه : إنهم كانوا فى غرفة دون فى المستشفى وكانوا حريصين على ألاّ يعلم الابن بذلك . وقلنا للدكتور دجنان ألا يبوح بأى شىء، وقلنا ذلك لإدارة المستشفى، واستمررنا فى ذلك .

قرر أبو دون فى ذاك اليوم تجاهل نحو ١٥ من قواعد المستشفى وأعدوا لابنهم وجبة منزلية وأدخلوها غرفته . وقد أغلقوا الباب، ثم دخل الطبيب توم دجنان وحبست الأم أنفاسها، وخمنت ماذا سيقول هذا الرجل ؟ . كل الأمور غريبة بالنسبة لى .

هذا ما تقوله الأم، وتواصل أن الطبيب دجنان نظر وقال : « هذا طبقى المفضل » وجلس وقدمنا له من نفس الوجبة، ولم نكن مررنا بهذه التجربة من قبل، وقالت : « حسنا ، هو الطبيب ونحن المريض وأهله » .

كان هناك كثير من الأشياء يستطيع الطبيب دجنان أن يقولها عندما دخل غرفة دون مونتى . كان يمكن أن يلوم أهل المريض بشأن انتهاك لوائح المستشفى أو يلقى باللوم عليهم لأنهم يطهون فى غرفة المستشفى أو يقول : إن هذا الصحن ليس من قائمة الغذاء فى المستشفى .

لكن دجنان احترم كرامة المريض وأسرته . ولم يوجه إليهم اللوم أبداً . بل جلس إلى جوار المريض وتعامل معه ومع أسرته على أنهم آدميون . الطريقة الوحيدة لخلق علاقة ثقة هى احترام كرامة الآخرين .

تلقى بيرتماننج رئيس شركة والترتومسون العملاقة للإعلان فى طريق ماديسون دعوة من عهد قريب للتحدث أمام جماعة من الطباعين . هؤلاء الرجال والنساء كانوا فى العشرينيات وبداية الثلاثينات من عمرهم، وبدأوا هذا العمل التنافسى حديثاً .

ولذلك كانوا يتوقون إلى التعرف على بعض الحيل والمهارات من أسطور عالم الإعلان ماننج الذى ظل على القمة طوال حياة كثير من هؤلاء الطباعين . وقال ماننج لجمهوره فى ذلك اليوم : « أسلحتكم لدخول السباق هى المخ والموهبة والطاقة . لا تستطيعون بدون هذه الأشياء حتى الدخول فى هذا المجال » .

وأضاف يقول : « لكن هذه المواهب ليست كافية ، لكى تحققوا النجاح تحتاجون إلى أكثر من ذلك ، لابد أن تعرفوا السر وتطبقوه ، الأمر بهذه البساطة . ما هو هذا السر ؟ إنه أحب لأخيك ما تحب لنفسك .

هذا حقيقى . هذه هى القاعدة الذهبية التى تطبق فى الشركة الواقعة فى طريق ماديسون . لم يكن ماننج يقصد الناحية الدينية أو الأخلاق أو إرضاء الذات أو الفارق بين الصواب والخطأ رغم أنه قال للشباب : إن

كل هذه أسباب جيدة لاتباع هذه القاعدة أو النصيحة . لكنه أضاف لها سبباً آخر أيضا وهو أن تلك القاعدة الذهبية لها مردودها وثمارها .

حتى إذا كنت أقل الناس إيثاراً ، حتى إذا كنت لا تهتم إلا بمصلحتك فقط ، والمال والمركز والترقيات ، فإن الوسيلة المؤكدة للحصول على ذلك هى أن تلتزم القاعدة الذهبية المذكورة ولا تحيد عنها .

رئيس أى مؤسسة والمدرس فى المدرسة والكاتب فى المتجر سوف يؤدون عملهم بطريقة أفضل ويتقدمون وينجزون ويشعرون بالتحسن ويرضون عن أنفسهم إذا استطاعوا إجادة تنفيذ هذه القاعدة البسيطة الموقرة على مر الأزمان . « أحب لأخيك ما تحب لنفسك » أو التى تقال بصورة حديثة ، احترم الآخرين وسوف يحترمونك.

العالم اليوم ليس مجرد نادٍ للأصدقاء القدامى ، إنه مكان واسع أكثر تكاملاً وتنوعاً مما كان عليه من عقود . ولا يظهر هذا التنوع بشكل يفوق ما يظهر فى عالم التجارة . هناك نساء ورجال وأصحاب عاهات ذوو خلفيات ثقافية وعرقية مختلفة ، كلهم جزء من المعادلة اليوم .

ولكى تنجح فى هذه البيئة المتغيرة دوما ، من الضرورى جداً أن تتعامل مع الجميع بأسلوب مريح مهما كانت خلفيته الثقافية . إن ١٥ أو ٢٠٪ من هؤلاء الناس الذين يدخلون فى قوة العمل خلال القرن المقبل لن يكونوا أقلية أو من النساء أو من المهاجرين كما يتوقع جيمس هيوتون

رئيس شركة كروننج . ويقول : أقصد أننا فى هذا المناخ، ولذلك إذا لم تطوع نفسك لنسبة ١٥ - ٢٠٪ من الموهوبين فى هذا المجال ، عليك أن تخرج منه فوراً..

وأفضل طريقة لبدء احترام ثقافة أخرى أو أى شىء مختلف هو أن تعرف عنه الكثير . هذا من أهم الأشياء التى جذبت الراحل أرثر أش إلى لعبة التنس باحتراف . ويقول : كنت أعرف أن الأمر ينطوى على كثير من الأسفار وهو ما كنت أبحث عنه. كنت أريد أن أسافر وأرى تلك الأشياء التى أقرأ عنها فى مجلة ناشيونال جيوجرافيك ، ورحبت بالفرصة للحصول على هذا الغرض .

وعندما أتذكر ذلك الآن أعتبره أحد أفضل مجموعاتى وأعظمها ، وأقصد بذلك التداخل والتعارف على نوعيات كثيرة من البشر فى أماكن مختلفة وأصحاب ثقافات مختلفة . قال أش ذلك فى مقابلة صحفية قبل وفاته بقليل .

وقال أش : يمكن أن تنظر إلى السفر من زاويتين ، يمكن أن يكون لك موقف متعصب جداً تجاه ثقافتك وتذهب إلى أماكن كثيرة وتنظر إلى ثقافاتها على أنها أدنى من ثقافتك حتى إذا كانت لدى شعوب لديها حضارات أقدم من حضارتك بآلاف السنين . قد لا يكونون على نفس التقدم التكنولوجى وتظن أن نظامنا أفضل منهم . أما الطريقة الأخرى التى ترى بها الأشياء فهى أن تقول : نعم ظروفهم المادية وظروف أخرى

ليست على ما يرام ، لكن التراث الثقافى أو التراث الدينى عندهم غنى جداً . لقد عاشت حضارتهم منذ عشرة آلاف عام، لابد وأن لديهم بعض المعرفة ، وأنا أفضل الطريقة الثانية .

حتى الدول المتجاورة تنظر إلى بعضها نظرة مختلفة ، لابد من الاعتراف بهذه الاختلافات واحترامها وعدم النظر إليها من برج عالٍ . وهذا هو ما اكتشفه هيلموت كرينجز وهو يسافر بين ألمانيا وسويسرا وبالعكس . كرينجز الالمانى هو نائب رئيس صن ميكروسيستم لمنطقة وسط أوروبا ، وهى مؤسسة صناعية كبيرة .

ويقول : أنا أتجنب المقارنات ولا أحاول مقارنة أى بلد بألمانيا . أكثر ما يكره الناس هو أن تقول : ما تفعله فى بلادك هو الصحيح، أو تقول : إنهم لا يسيرون على ما يرام فى بلادهم.

كل الشعوب تحب احترام ثقافتها ولغتها، هذا أمر طبيعى . ميلشور فاثليث نائب رئيس وزراء بلجيكا نشأ فى أسرة بلجيكية تتحدث الفرنسية، وفى بداية حياته السياسية، قرر فاثليث عبور فجوة اللغة بأن يتعلم اللغة الفلمنكية وهى اللغة الرسمية الثانية فى بلاده، وجعل منه ذلك أول سياسى بلجيكى ناطق بالفرنسية يجيد اللغتين القوميتين . وأبدى احترامه لكل شعوب البلاد وقومياتها، وأصبح رمزاً قومياً للوحدة الوطنية، وانطلق نجمه فى سماء السياسة . لقد تعلم أن يعيش وسط تنوع الحياة .

فكيف تعيش بأسلوب مريح وسط التنوع القائم فى مجلس إدارة المؤسسة ، وفى الجامعة ، وفى مكتب المبيعات المحلى، وفى المنظمات التى لا تهدف إلى الربح ، وفى الحكومة فى عالم اليوم ؟ الخطوة الأساسية الأولى هى أن تتصور نفسك فى مكان آخر ، فهو يريد أن ينجح ، والناس الآخرون بشر يعيشون ويتنفسون مثلك تماماً ، لكن لديهم ضغوطاً فى وطنهم ويريدون أن ينجحوا ، ويريدون معاملتهم بنفس درجة الكرامة والاحترام والتفهم الذى تريده أنت أيضا .

ويقول توماس دورتى رئيس بنك فليك : إنها الطريقة التى يتعامل بها الناس يوميا . الناس يحبون معاملتهم على أنهم أفراد يستحقون الاحترام . انطبق ذلك بالفعل عليّ عندما دخلت مجال البنوك من ثلاثين عاما، وأعتقد أنه حتى بعد مرور مائة عام سوف يظل المبدأ صحيحاً . ويعرب دورتى عن تأكده من سبب ذلك وهو : لأننا كلنا بشر » .

ويقول : إن المهم فى الأمر هو معاملة الناس باحترام ، فأشياء بسيطة مثل : تحية الصباح والإعراب عن الشكر تكون مفيدة . رأيى أن هذا دور الإدارة وهو إيجاد المناخ الذى يشعر الناس من خلاله بالاحترام، وأنهم أشخاص يستحقون ذلك، ويغيب هذا الشعور إذا أحسوا أنهم مجرد أرقام .

لقد تعلم غالبية الناجحين على مر السنين أن توليد الشعور بالأهمية عند الآخرين من الصعب أن يتحقق بالإيماءات فقط . إنها عملية تحدث من خلال لمسات .

وقد كانت أدريانا بيتر المديرة فى شكالامندر للحرائر من أشد المؤمنات بهذه الحقيقة . كانت فترة الثمانينيات والتسعينيات عصيبة بالنسبة لصناعة المنسوجات ، لكن الشركة استطاعت اجتياز المحنة عن طريق التحالف مع الموظفين . وتقول أدريانا : كان العاملون لدينا رائعين بحق، يتعاونون معنا للخروج من هذه المحنة، أعنى أنهم كانوا ممتازين، وأعتقد أن هذا يرجع إلى التقارب ، فإذا لم يكن لدينا هذا التقارب ؟ فلماذا يساعدوننا ؟ نعرف أنك تضحى من أجل شخص آخر إذا تأكدت أن هناك مردود ، على أى حال هذه هى فلسفتنا.

كيف توجد هذا التقارب ؟ هذا يتم عن طريق الاحترام والعاطفة والكرامة فى المعاملات مع العاملين معك ، وعن طريق الاعتراف بأنهم بشر يعيشون خارج بيئة العمل . فى شركة بيتر كان يعنى ذلك تصحيح خطأ الرجل الثانى فى القيادة بلطف عندما يشير إلى العاملين فى المصنع بأنهم عمال وليسوا فنيين . ويعنى أن بيتر يسير بين أروقة المصنع ويتحدث إلى أحد المصممين عن مخاوفه من ركوب الطائرة حتى يستطيع أن يحصل على أجازة . ويعنى أيضا أن يترك الرئيس بابه مفتوحاً ويرحب بأحد الفنيين عراة الصدر عندما يحتاج إلى الحديث عن مشاكل فى قسم الأصباغ . ويعنى أيضا أن يستطيع بيتر الحديث باللغة الأسبانية حتى يجيد الاتصال مع فريق العمال .

ويعمل فريد سيفرت بمؤسسة نيويورك لايف فى مجال آخر يختلف تماما ، لكنه يعرف أن بعض القواعد لا تختلف . اللمسات البسيطة هى

كل شيء فى مجال التأمين أيضا . فالوكلاء هم الشركة ذاتها ، الأمر بهذه البساطة .

منذ عدة سنوات كان سيفرت يعمل فى شركة مكابى العالمية للتأمين، وعندما انتقلت الشركة إلى مقر جديد كان به العديد من الشركات الأخرى. أراد سيفرت أن يتأكد أن اللمسات الشخصية البسيطة لم تذهب أدراج الرياح ولذلك، كان أول لقاء له فى المبنى الجديد عند مكتب الأمن ويقول : طفت على العاملين فى الأمن ، كانوا عشرة أو اثنى عشر. لم يكونوا على علم بأن شركتنا تعمل فى مجال التأمين . لا يعرفون إلا اسم الشركة، وقال لهم سيفرت : لدينا بعض الوكلاء الرئيسيين فى ديترويت ، وإذا عرفتهم أن أحد الوكلاء سوف يأتى إلى هنا، لابد أن نضع له سجادة حمراء لاستقباله. عليكم أن تبذلوا ما فى وسعكم لهذا الاستقبال . وإذا أردتم توصيل الزائر إلى شركتنا فى الدور السابع ليصل إلى الشخص المقصود، افعلوا ذلك من فضلكم . ثم حصلت على مردود هائل من بعض العملاء الذين جاءوا إلى الدور السابع عن الطريقة والمعاملة التى قوبلوا بها عندما دخلوا المبنى .

كل هذه اللمسات الصغيرة تضيف الكثير إلى الكل الكبير . الناس يحبون التقدير لشخصهم ، والذين يشعرون أن مؤسستهم تهتم بهم وتفهم احتياجاتهم ، هم الذين يستجيبون للعمل الجاد ويحاولون تحقيق أهداف المؤسسة .

اعـتـاد ديل كـارينجى أن يقص قـصـة جـيم فـارلى ، مـدير الحـملة الانتـخـابيـة للرئيس فرانكلين روزفلت ، جعل فـارلى شـغله الشـاغل أن يتـذكـر أسـمـاء كل من يتـصل به، وهذا يـعنى أن يتـذكـر حـرفـيـا آلاف الأسـمـاء خـلال إدارة الحـملة الانتـخـابيـة لروزفلت . كـان فـارلى يسـافـر بالسفينة والقطار والسيارة من مدنية إلى مدينة ، ويقابل مئات البشر فى الطريق عند كل مكان يتوقف فـيه ، وعندمـا عـاد إلى المنزل بعد أسـابيع من التـرحـال كـان منـهك القوى، لكنـه لم يسـتـرح قـبل أن يقوم بشـىء مـا أعتبـره غـاية فى الأهـمية . أرسل خطاباً شـخـصـياً بتوقيعـه لكل من قابلهم خلال الحـملة الانتـخـابيـة، وكـان يبدأ كل خطاب بـاسـم صـاحـبه مـثل عزيزى بيل.

هل لازال النـاس الآن يتـأثرون بـهـذه الأشـيـاء الصـغـيـرة ؟ بالطبع يتـأثرون . الـرد على مكالمة هـاتفـية بأخرى، وتذكُّر الاسـم ومعاملـة شـخـص مـا بـاحتـرام، هذه هـى الأشياء المهمة التى يستطيع المدير أن يقوم بها .

يقول بيرت مـاننج رجل الإعلانات الشـهير : هـذه هـى الأسـاسيات التى تفلح ، هذه هـى الطريقـة التى يمـيـز النـاس أنفـسـم بـهـا عن الزحـام والجموع، عن طريق فعل هذه الأشياء والاستمرار فيها .

خـلال زيارة قـام بهـا مـؤخـراً أحـد الزائرين لمكتب مـاننج ، ذُهل هذا الزائر بإيماءة صـغيرة، كـان هناك شماعة واحدة فى الغرفة ، وأخذ ماننج معطف الزائر وعلقه على الشـماعة وعلّق مـعطفه الشـخـصـى على مقبض

الباب . هل هذا أمر تافه ؟ قد يكون كذلك ، لكن لا تظن أنه مر مرور الكرام . هذه هى اللمسات البسيطة التى تدل على اهتمامك بالآخرين وكأنك ترسل رسالة تقول : « أنا أهتم بك ، اهتماماتك هى اهتماماتى ، إننا فى نفس القارب» والمناخ الإيجابى الفعال يمكن أن يوجد بهذه الطريقة .

وليس هناك أفضل من تطبيق ذلك عمليا عن طريق اتباع الخطوة الثانية من القاعدة الذهبية وهى : تَعَاملْ مع الموظفين كأنهم زملاء لك ولا تنظر إليهم من أعلى ولا تمل عليهم الأوامر أو تتعال، إنهم الذين يحملون عبء العمل، لكنهم على أى حال ليسوا خدماً لك وليسوا أقرب الأصدقاء، لذلك عاملهم على هذا النحو ، لاحظ القدر الذى يتمتع به كل شخص فى المؤسسة من الإنسانية . عندما تتقمص دور الرئيس الكبير لن يفيد إلا أن يكره الناس من يتقلد المناصب العليا .

اعطْ الأولوية للاحترام . لماذا يقع كثير من المديرين فى خطأ تحقير العاملين لديهم والصراخ فى وجوههم ؟ غالباً ما يكون السبب عدم التقدير الذاتى . يقول جون روبنسون نائب المدير التنفيذى لمجموعة فليت المالية : إن المدراء معرضون لكل شىء . إنهم على شفا الخطر ، إننى دائما أنظر إلى الناس لأنه من الصعب جداً أن تتقمص أسلوباً غير طبيعى، أذكر بعض المدراء على مدى التاريخ الذين حاولوا أن يكونوا صارمين ، لكنهم لم يكونوا هكذا بالفعل. قد يكون مجرد قناع لإخفاء نقيصة بداخلهم .

هل ينجح هذا الأسلوب ؟ لا ينجح أبداً . هم يميلون إلى إساءة استغلال البشر بالقول، ويحاولون اكتساب الاحترام بالأمر أو بالصلف أو شيء من هذا القبيل . ويقول روبنسون : وغالبا ما يأتى ذلك بنتيجة عكسية والسبب بسيط جداً . الناس نادراً ما يستجيبون للترويع .

من الأكثر فاعلية أن تدع العاملين لديك يشعرون بآدميتهم أيضا . عامل الناس كأنهم أصول قيمة وليس كقطعة من آلات المصنع . ويقول بيل مكاهيلاهيلا فى شركة طومسون مكيروالكترونيكس : إن ما يجب عمله هو أن نتخلص من المنصب ومن الألقاب التى كنا نقدرها فى الماضى . انظر للأمر على أن الجميع يشاركون فى الجهد .

فهذا يعنى بالنسبة لبعض المدراء مفهوما جديداً بالكامل عن العلاقة بين المدير والموظف . ينبغى اتباع الدرجة المثالية من الاحترام والتواصل المفتوح . ويقول جون روبنسون : إن أحد الأمور التى عليك أن تفعلها هو أن تتحلى بالتواضع . إنه أمر سهل فى مجال الشركات . هل كلما تقلدنا مناصب عالية نفترض أن ذكاءنا ناصع كما تقول الألقاب أيضا ؟ وجد روبنسون من سنوات وسيلة ليذكّر نفسه بأنه رغم اللقب الكبير الذى حصل عليه ، فهو لازال مثل أى شخص آخر من العاملين معه . ويقول : عندما كنت فى بداية الثلاثينيات كنت مدير بنك، وكنت أشعر أنه منصب مهم جداً . كنت أعود إلى المنزل وأجد طفلى مبتلاً ، وفى حالة سيئة وأضطر إلى أن أغيّر له ملابسه . على الفور أعطانى ذلك شعوراً ورؤية

معينة ، لقد كان أطفالى هم الذين حققوا لى التوازن بخصوص هذه الفكرة .

ضع نفسك فى مكان الآخرين ولا تنظر إليهم من أعلى . هذان أمران فى غاية الأهمية . والخطوة الثالثة فى القاعدة الذهبية هى : شارك الناس وتحداهم واستفز ما بداخلهم وشجعهم على التعاون .

العمل غالباً ما يكون أهم شىء فى حياتهم كما هو بالنسبة لك . فهم يريدون المشاركة بكل تأكيد . يريدون أن ينخرطوا فى الأمر . يريدون تحدياً ومواجهة هذا التحدى . لا يريدون تجاهل رأيهم .

فالناس المتعاطفون المشاركون فيما يفعلون سوف يبلون بلاء حسناً . ويقول راى ستاتا بشركة انالوج ديفايسز : ما يريده الناس هو شعورهم بالأهمية وأن لهم أثرا وتأثيراً .

كيف يمكن إيجاد هذا الشعور ؟ عن طريق إعطاء السلطة للموظفين لديك وتحديهم وإشراكهم فى التخطيط لشركتك . ويقول ستاتا : أعتقد أن أهم شىء هو أن نكلف العاملين بمهام يؤدونها والشعور بأن هناك ثقة فى قدراتهم أو تكليفهم بمهام تفوق عملهم الأصلى . وأعتقد أن أهم شىء فى تحفيز قدرات الناس هو محاولة الربط بين المهمة الموكلة إليهم ونوع من التحدى بحيث يوسع نطاق آمالهم وأحلامهم .

وقد لاحظت روبرماد هذه الحقيقة فى وقت مبكر . هذه الشركة رائدة

بحق فى توفير مناخ العمل المناسب لموظفيها . عندما أقدمت شركة روبرماد على تصميم آلة تتكلف ملايين الدولارات فى الثمانينيات، لم يكن الزعماء هم الذين يسيِّرون العمل اليومى وحدهم ، بل جعلت الشركة كل الموظفين يقودون العملية معاً . ويوضح وليجانج سميث مدير الشركة قائلا : إنهم كونوا فريقا من ستة أفراد كانوا جميعاً مشاركين فى العملية الإنتاجية باستثناء فرد واحد فقط من الإدارة . وذهبوا إلى الشركات التى تنتج هذا النوع من الآلات وحددوا نقطة البداية . لقد قاموا بوضع توصيات عن المواد التى يجب شراؤها، وهم الذين ذهبوا إلى أوروبا للتدريب، وقد تدربوا فى ألمانيا على صناعة هذه الآلات وعادوا، وتعاونوا مع الموردين وصنعوا المعدات الجديدة وحددوا جدولاً زمنياً للعملية، وضمنوا جودة المنتج الجديد وقاموا بعملية الصيانة الوقائية .

وكانت نتائج هذه العملية رائعة للشركة ، فقد أصبح لدى الشركة أعلى معدلات الاحتفاظ بالموظفين فى هذا المجال، والعمل الذى يمكن أن يؤديه هؤلاء الموظفون . وفى الفترة من ١٩٨٢ حتى ١٩٩٢، حققت الشركة معدل عائدات من الاستثمار بلغ ٢٥,٧٪ .

ويصف بيل مكاهيلاهيلا عملية إعطاء السلطة لموظفيه بأنها أهم الأدوار التى يقوم بها . إنها مهمة صعبة ، فهى تتطلب غرس شعور بالثقة داخل الموظفين ومساعدتهم على الخروج بأفكارهم الخاصة، ثم

بلورتها فى عقولهم حتى يشعروا بالثقة فى تنفيذ وتطبيق مهاراتهم . إن العملية تتطلب تأييداً ودعماً القرارات وليس تولى الأمر وحسب .

ويقول مكاهيلاهيلا : ليس فى مخليته ما يُسمى قراراً خاطئاً أو قراراً صائباً ، هو يحتاج أن يعطى الموظف السلطة لاتخاذ القرار ، فإذا لم يكن أفضل قرار فسوف يناقشونه ويبحثونه ، وإذا كان هو أفضل قرار سوف يدعمه ويؤيده ويساعد صاحبه على تنفيذه .

وهذا أمر صعب ، لكن النتائج التى تتحقق تبرز هذه الصعوبة وتعوضها . يصبح الموظفون ملتزمين بما يفعلون . ويقول راى ستاتا هذا المفهوم بعبارة أفضل عندما يقول : أعتقد أن أساس الأمر - خاصة بالنسبة للعاملين المتعلمين المحترفين ذوى الخبرة والمعرفة - هو أن القضية تقدير شخصى وإنجاز ذاتى . لذلك ، فإن فكرة استمرار التحسين والنمو فى تطوير قدرات العاملين هى فى نهاية يوم العمل أهم لحفز قدرات الموظفين .

عليك أن تعامل الناس معاملة جيدة وسواسية وتشركهم فى عمل جماعى . وهناك وسيلة أخيرة لحفظ الكرامة فى مجال العمل وهى أن تضفى الروح الإنسانية على المؤسسة بكل الطرق والتصرفات الكبيرة والصغيرة .

الجهود الرمزية قد تؤدى عملاً كبيراً فى هذا المجال، مثلا : لا تظل قابعاً خلف المكتب الكبير للمدير التنفيذى . يوجد مائدة اجتماعات

صغيرة لدى جويس هارفى مديرة شركة هارمون اسوشيتس وهى تستخدم هذه المائدة فعلاً وتقول : « نجلس حول المائدة ونتحدث . وكثيراً ما أعقد اجتماعات فى منتصف اليوم وأجعل من تناول الغداء على هذه المائدة عادة بالنسبة لكل موظف يظل جالساً إليها فى وقت الغداء . هذا يجعل الأمر أقل رسمية وتكلفاً ويثبت أننا نهتم بوقتهم ونحترمه» .

ويتجاوز إى مارتين جيسون رئيس شركة كروننج لخدمات المعامل حدود الرمزية، ويعتقد أن إضفاء صفة الإنسانية على المؤسسة أمر مهم جداً حتى أنه شكل المصانع فى مؤسسته حسب ما يدور فى وجدانه، ويقول : أعتقد أنه يكون هناك عشرة من العاملين فى مكان واحد وأحياناً خمسة عشر عاملاً لكن عشرين ألف شخص فى مكان واحد تكون كارثة. أعنى أننى لا أستطيع أن أخرج من السيارة وأعبر مكان انتظار السيارات مع آلاف من البشر فى مجمع هائل الحجم ، سوف أسأل نفسى دائما : هل إذا تأخرت سيشعر أحد بذلك ؟ بالطبع لا ، أو أكثر ما فى الأمر سوف يقولون : أين هذا الرجل الذى لا نذكر اسمه ؟

الشخص الذى يشعر بهذا النوع من عدم الانتماء لن يكون جيد الالتزام تجاه المؤسسة. وتعرف شركة كروننج لخدمات المعامل هذه الحقيقة، ولذلك وضعت لها حلاً . لدى الشركة ٣٢ موقع عمل مختلفة ، هناك أحد المواقع الكبيرة التى تضم ١٩٠٠ عامل ، وبقية المواقع تضم ما بين ٣٠٠ و ٦٠٠ عامل .

ونتيجة ذلك أن العاملين لدينا وهم يذهبون إلى مقر عملهم فى الصباح يكون كل منهم على علم باسم الآخر . ويقول جبسون إذا تأخر أحدهم سوف يشعرون به . تعرف أن الزملاء يفتقدون وجودك لأنك تعمل، الكل يعرف اسمك . إنه أمر مثير .

ويتفق ولفجانج شميث مع هذا الرأى، ولذلك يحاول أن يجعل مواقع العمل لديه لا تزيد على ٤٠٠ - ٦٠٠ عامل . لكن، لماذا هذا العدد بالتحديد ؟ هل لتوفير الأموال ؟ بالطبع لا ، لكنه يقول : إن ما نفكر فيه بالفعل أمر مهم جداً بالنسبة للعلاقات بين العاملين . ويقول شميث : عندما يزيد عدد العاملين عن ذلك نعتقد أن الشكل الشخصى فى العلاقة والتفاهم والتعاطف يختفى منها .فحاول أن تصنع تركيباً لإيجاد نوع مصطنع من التفاهم وليس ترابطاً عضوياً ، إذا زادت الأعداد بشكل مبالغ فيه . لذلك، فإنه من الناحية الإنسانية وناحية التكلفة أيضا يجب أن تظل وحدات العمل فى نطاق هذا العدد .

وقد توصل شميث إلى هذه النتيجة. عندما حاولنا مع العاملين الذين قالوا : إن هذا العدد مناسب لهم . لاحظنا أنه كلما التزمنا بهذا الأسلوب كلما تحسنت مشاعر العاملين وزاد الترابط بينهم .

هذه القضايا غاية فى الأهمية، ولا تنطبق فقط على كبار المدراء لكن غالبيتنا أو كلنا - مهما كانت مراكزنا - سوف نحقق مزيداً من الإنجاز عن طريق احترام كرامة الآخرين مهما كانت وظائفهم وخلفيتهم وعلاقتهم بنا .

ليس هذا مفهوما جديداً ، فقد طبقه ديل كارينجى من عدة سنوات طويلة على كل شعوب العالم . فيسأل كارينجى : هل تشعر أنك متفوق على اليابانيين ؟ الحقيقة أن اليابانيين يعتبرون أنفسهم متفوقين عليك . هل تشعر أنك تفوق الهنود أو الهندوس فى الهند . هذه قد تكون ميزة لديك ، لكنّ مليون هندوسى يشعرون أنهم أفضل منك كثيراً .

كل أمة تشعر أنها تفوق الأمم الأخرى ، فهذا الشعور يؤدى إلى الوطنية والحروب .

الحقيقة المجردة هى أن كل من تقابلهم يشعرون أنهم أفضل منك فى جانب ما ، ولكى تطمئن قلوبهم، اجعلهم يشعرون أنك تقدر أهميتهم فى العالم وتعترف بهذه الأهمية بأمانة .

احترام الآخرين هو حجر الأساس فى حفز قدراتهم

الفصل التاسع
الاعتراف والإشادة والمكافأة

فى مطلع القرن التاسع عشر، كان شاب فى لندن يطمح لأن يكون كاتباً ، لكن يبدو أن كل الظروف كانت ضده ، فهو لم يتعلم فى المدرسة أكثر من ٤ سنوات، ودخل أبوه السجن لعجزه عن دفع ديونه ، وتعرض الشاب للجوع فترات طويلة . وأخيراً، حصل على وظيفة لصق الاسم على الزجاجات فى أحد المخازن الرديئة، وكان يقضى ليله فى غرفة قذرة ذات رائحة نتنة مع صديقين آخرين فى أحد أحياء لندن الفقيرة جداً ، وكان عليه أن يثق فى قدرته على الكتابة، واستطاع أن يتسلل، ويرسل أول ما كتب فى جوف الليل حتى لا يسخر منه أحد . ورفضت قصصه واحدة تلو الأخرى . والحقيقة أنه لم يكن يتقاضى أجراً عن الكتابة عندما قبلوا إحدى قصصه فى أحد الأيام الرائعة له ، لكن أحد المحررين أشاد بالقصة، واعترف بأنها جيدة، وقد تأثر الشاب وشعر بالسعادة الغامرة لدرجة أنه جاب الشوارع والدموع تنهمر من عينيه على خديه .

لقد غيّرت الإشادة بإحدى قصصه والاعتراف بجودتها وإصدارها مطبوعة فى حياة الشاب تماماً . فإن لم يحصل على هذا التشجيع فإنه كان سيقضى حياته كاملة فى المصانع الرديئة المليئة بالفئران . لابد أنك سمعت عن هذا الشاب ، إنه تشارلز ديكنز .

(ديل كارينجى)

بدأت مارى كاى اش فى مؤسسة شركة لمستحضرات التجميل حياتها العملية فى عالم التجارة عن طريق إقامة حفلات ترويج للمبيعات لشركة ستانلى للأدوات المنزلية . ولم تكن مندوبة مبيعات جيدة فى البداية . وتقول : « إننا نضطر لإعطاء الضيف فى الحفلة ممسحة ومكنسة قيمتهما ٤,٩ دولار، لذلك عندما انتهت الحفلة كان قد بقى معى دولاران، لكن أش كان لديها ثلاثة أطفال صغار تعولهم، وليس لديها مهارات تسويق كبيرة لكنها ظلت تحاول .

وبعد عدة أسابيع، لاحظت أنها لن تستطيع أن تكسب قوتها بهذه الطريقة إلا إذا تغير شىء ما بسرعة . وقد جاء وقت هذا التغيير الجذرى. وتقول عن ذلك : « قابلت كل مندوبى المبيعات وكنت أقول لنفسى : كيف يبيعون ؟ لماذا لا يشترى أحد منى هذه المسّاحات . لم أكن أعرف كيف أبيعها . كنت أضطر لحضور احتفالات ومؤتمرات شركة ستانلى . كان عليّ أن أكتشف كيف أبيع، لأن لديّ ثلاثة أطفال أنفق عليهم .

وقضاء شهر واحد فى تكساس فى تلك الأيام كان مقامرة خطيرة . لم يكن لدى أش أى نقود، ولا ما يشجعها على ذلك . وتقول : « اضطررت أن أقترض بعض النقود للذهاب لتكساس لحضور الاجتماع ، تكلف الأمر ١٢ دولاراً شاملة القطار . الآن، تلاحظ متى حدث ذلك ؟ من فترة طويلة كانت تذكرة القطار من هيوستن إلى دالاس والعودة تكلف هذا المبلغ، ويشمل قضاء ثلاث ليالى فى فندق ادولفوس . اليوم، لا تستطيع أن تخرج من المسكن بـ ١٢ دولاراً . واقترضت المبلغ من صديقة وقالت هذه الصديقة: كان عليكِ أن تظلى فى منزلك وتشترى أحذية لأولادك بهذا المبلغ . لا ينبغى عليكِ أن تذهبى فى هذه الأمور الغريبة التى يذهب فيها الرجال .

لكن أش لم تخضع للنصيحة . وقالت : إنهم لم يذكروا شيئا عن الطعام، وكنت أريد أن أتناول طعاماً بالطبع ، فقلت لنفسى أيجب أن أصطحب بعض الجبن والقراقيش معى ، وأخذت رطلا من الجبن وصندوقاً من القراقيش، وأفرغت حقيبة العينات التى تخص شركة ستانلى، وكانت هى الحقيبة الوحيدة لديّ . لم يكن لديّ حقيبة سفر حقيقية . ووضعت فستانى الوحيد الآخر بداخلها مع الجبن والقراقيش .

وركبت القطار، وبدأ الناس يغنون باسم « ستانلى » طوال الوقت . هذا هو الشعار الذى تسمعه دائما ولا يطن فى رأسك شىء آخر . وقد شعرت بالحرج الشديد وتظاهرت بأنى لست من بينهم . لم يكن لديّ أى

ملابس أو أى شئ، لابد أننى كنت أبدو سيئة جداً . لكن ذهبت إلى هناك، وغير ذلك حياتى كلها ؟

توج العاملون بشركة ستانلى فتاة ملكة للجمال كان اسمها اليفيتا أوبراين . لن أنس أبداً أنها كانت طويلة ونحيفة ذات شعر أسود وناجحة جداً . على عكسى تماما . شاهدت الحفل من آخر الصفوف فى الغرفة، وقررت أن أكون الملكة فى العام القادم ، حصلت على هدية عبارة عن حقيبة من جلد التمساح . كانت تلك أكبر هدية بالنسبة لى ، كنت أريدها بكل جوارحى ، أريد تلك الحقيبة من جلد التمساح .

لم يكن لديهم كتاب لتعليم طريقة البيع ، لكنهم قالوا ثلاث قواعد مهمة . أولاً ، عليك أن تتبع خطاً ثابتاً وتسير عليه . ثم وجه عربتك نحو أحد النحوم . حسناً ، كان لديّ عملى فى شركة ستانلى ووجهت عربتى إلى السيدة الجميلة التى لاحظتها وشاهدتها وأنا فى آخر الصفوف . وأخيراً ، قالوا أبلغى أحداً بما تنوى أن تفعليه ، حسناً فبحثت حولى فى الغرفة ، ووجدت أنه لا فائدة من إبلاغ أى أحد فيهم ، سوف أذهب للرئيس الذى كان يقف فى المقدمة مباشرة. توجهت إلى السيد فرانك سامى بيفريج وقلت له : « يا سيد بيفريج ، فى العام المقبل سوف أكون « أنا الملكة » .

« لو كان يعرف مَنْ المتحدثة إليه لانفجر ضاحكاً . » لقد كنت فى تلك الوظيفة منذ ثلاثة أسابيع فقط . متوسط المبيعات فى حفل التوزيع سبعة

دولارات فقط وأريد أن أكون الملكة ، ابدئى الآن فوراً ، كان هذا هو ما قالته لنفسها . لكن المدير كان رجلاً طيباً للغاية . لم أعرف ما الذى لاحظه عليّ ، لكنه أخذنى من يدى ونظر فى عينىّ مباشرة وقال : « تعرفين » أعتقد أنك سوف تكونين الملكة بالفعل بطريقة ما » هذه العبارة غيّرت حياتى، وعزمت على أن أكون الملكة فى العام القادم وقد حدث ذلك بالفعل .

واستمرت مارى كاى أش حتى أسست شركة أدوات تجميل ناجحة، واستخدمت العاملين بعض الوقت فى شركتها لبيع المنتجات لأصدقائهم وجيرانهم والعمال من الدرجات الدنيا . لقد كان لديها الدافع للنجاح قبل أن تنضم لشركة ستانلى . كان لابد لها أن تنجح . لم يكن لها زوج وليس لها وظيفة أخرى . ولديها ثلاثة أطفال جوعى فى المنزل . علاوة على ذلك، كانت تريد الشعور الجميل بالنجاح . التشجيع الذى حصلت عليه من المدير فى شركة ستانلى أعطاها الحافز الذى كانت تريده ، أعطاها دفعة لتقدير ذاتها وشعوراً بأن شخصاً آخر فى العالم يهتم بنجاحها .

أحياناً يكون حفز قدرات الناس بهذه البساطة.

الجميع بداية من رئيس أنجح الشركات حتى الكاتب الصغير فى المتجر يريدون أن يسمعوا أنهم يؤدون عملاً من الدرجة الأولى ، وأنهم أذكياء ، وأنهم قادرون، ويسمعون الاعتراف بجهودهم، يريدون أى دفعة

من التشجيع فى الوقت المناسب. وهذا هو ما يقتضيه الأمر لتحويل الموظف الجيد إلى موظف ممتاز .

وسأل ديل كارينجى ، لماذا لا نستغل نفس الشعور العام فى محاولة تغيير الموظفين الذين يعملون عندنا بنفس الطريقة التى نغير بها الكلاب ؟ لماذا لا نستخدم اللحم بدلا من العصا والكرباج ؟ لماذا لا نستخدم الإشادة بدلاً من الإدانة ؟ لابد أن نمتدح أبسط درجات التحسن والتقدم، هذا يعطى الطرف الآخر حافزاً على الاستمرار فى التقدم والتحسن .

الأمر ليس معقداً على الإطلاق ، لكن لسبب ما يجد بعض الناس أنه من الصعب توزيع الإشادة والإطراء . ويقول سيفرت مدير شركة نيويورك للتأمين : إنه يجد من الصعب الرد أو الاستجابة سواء كانت إيجابية أو سلبية . الأمر سهل جداً والقيمة التى يثمرها غير معقولة . لا أعرف لماذا لا أتوقف وأقول : « تعرف أننى أقدر عملك حقاً، أشكرك على ما فعلت ، أعرف أنك قضيت وقتاً طويلاً فى ذلك، أشعر بذلك صدقنى ».

وبعد سنوات من الإحجام قال سيفرت : إنه تعلم أخيراً أهمية الإطراء والإشادة من أحد مرؤسيه وقال عنه : إنه رائع ودائما مستجيب. يقول ذلك عندما يواجه مشكلة، أو إذا كان هناك أى شىء سلبى فى حياله ويقول أيضا : أقدر لك عملك، وما فعلته كان رائعا بحق . إنه يبعث فى نفسك الطمأنينة والثقة .

وليس بالضرورة أن تكون مثل هذه العبارات مبالغاً فيها . ويواصل سيفرت حديثه فيقول : إنه يعترف أننى أعمل بجد شديد ويقول : « اخرج من هنا إلى منزلك ، اقض بعض الوقت مع أسرتك وخذ عدة أيام أجازة . إنها الحقيقة التى يرى أن لها فائدة عظيمة بالنسبة لى .

المكافأة : عندما تستخدم هذه الكلمة فى عالم التجارة والأعمال اليوم تشير فى أغلب الظن إلى المال مثل الراتب والحوافز والفوائد والعوائد ، هذه هى أنواع المكافآت التى يفكر معظم الناس فيها ، إنها من النوع المالى .

ليس هناك شك فى أن المال شىء مهم هذه الأيام ، وله أهيمة كبيرة فى مجتمعنا بلا شك . لكن الحقيقة الكاملة فى الأمر أن المال هو مجرد أحد أسباب ذهاب الناس إلى عملهم صباحاً، وأحد الأشياء التى يعودون بها للمنزل فى المساء . لكن، حتى أكثر الناس مادية بيننا يهتمون بأنواع أخرى من المكافآت .

هناك عنصران على رأس قائمة المكافآت هما : احترام الذات واحترام الآخرين، هذان من أهم الدوافع المحفزة للناس . يقول والترجرين مدير شركة هاريسون لخدمات المؤتمرات : إن الناس يحبون أن يكونوا فى صورة جيدة ويتذكر قائلا : إن جزءاً مما تحتاج لفعله هو إيجاد مناخ يساعد على ظهور الناس فى صورة طيبة .

هذا ما فعله جيمس هاوتون فى شركة كروننج ، إنه يحاول إيجاد مناخ يساعد العاملين على أن يكونوا فى صورة جيدة ويشعرون أنهم على ما يرام . لكن هذه وصفة تشمل مئات المكونات، وإحداها طريقة شركة كروننج فى تناول اقتراحات الموظفين .

اعتادت كروننج أن تطلب نصيحة الموظفين بلا حماس كبير قبل أن تطبق عملية قياس وتحسين الجودة . وامتلأت صناديق الاقتراحات فى أركان الشركة ومكاتبها ومصانعها التى يجمعون منها غالباً القمامة . ويقول هاوتون : كان نظام تلقي الاقتراحات لدينا مثل أى نظام عادى يطبق فى أى مكان، وإذا تم قبول الاقتراح يحصل صاحبه على مكافأة مالية . لكنّ ما يحدث أنك تضع الاقتراح فى الصندوق، وكان صندوق الاقتراحات عبارة عن فتحة سوداء فقط، ولا تسمع أى شىء عن اقتراحك، وقد تعرف شيئا عنه بعد مرور ستة أشهر ، وإذا سمعت شيئا يذهب بعقلك ، إما أن تعرف أنك لن تحصل على أى أموال أو تحصل على أموال تجدها ضئيلة، فلا يذهب ذلك بعقلك فحسب بل بعقول من حولك أيضا، لأن الآخرين لم يحصلوا على مكافأة مالية مثلك .

أما الآن تتعامل الشركة مع اقتراحات العاملين بشكل آخر تماماً ، لقد ألغيت الصناديق بكل ما تمثله من مجرد فتحات سوداء ، لقد اختفت الصناديق والفتحات من مكان تلو الآخر

وليس هذا هو التغير الوحيد الذى وقع. لم تعد هناك مكافآت مالية على الاقتراحات فىْ شركة كروننج ، لكنّ هناك اعترافاً وإشادة . ما

يحصل عليه الموظفون هو لقب أفضل موظف فى الأسبوع . ويتم تعليق صورته فى غرفة مجلس الإدارة ويحصل الفائز على زهور أو كوب لشرب القهوة أو يقول له أحد الرؤساء : « شكراً » فقط . هذا الاعتراف والإشادة كان من عوامل نجاح البرنامج.

ألا يفتقد الموظفون المال ؟ يقول هاوتون رداً على ذلك : ليس كما تظن. لقد أرسينا قاعدة واحدة مهمة . إذا تقدم أحدهم باقتراح لابد أن يكون الرد عليه فى غضون أسبوعين أو أسبوع حسب الظروف ، لكن الرد لابد أن يكون سريعاً . إما بالقبول أو الرفض ، أو نقول : لازلنا نبحث الاقتراح .

لكن مسألة المال خرجت من الموضوع الآن . نعم انخفض عدد الاقتراحات . يقول هاوتون : أعتقد أننا فى العام الماضى تلقينا اقتراحات ضعف ما تلقيناه من قبل ٨٠ مرة . ونفذنا منها حوالى ٤٠ أو ٥٠ اقتراحاً.

الناس يشاركون بالإدلاء باقتراحاتهم لعدة أسباب : يريدون أن يحسنوا حياتهم العملية ، هذا أمر واضح فى الموضوع ولأنهم متأكدون أن هناك من يستمع إلى هذه الاقتراحات، لكن الأمر المؤكد أنهم يفعلون ذلك سعيا وراء احترام الذات والاعتراف من الجميع بجهودهم إذا ما تقدموا بفكرة جيدة . يقول ماوتون : إنه لم يندهش على الإطلاق . إن ما

تقوله هذه الاقتراحات أن الناس يهتمون فعلاً ويريدون المشاركة، وكل ما عليك أن تفعله هو أن تطلق لهم العنان وتقول : أشكركم على ذلك . إن مَا يحدث رائع فعلاً .

هاوتون على حق . الموظفون الذين يشعرون بالإشادة بعملهم واحترامهم ينجزون إنجازات مدهشة . إعطاء الموظفين شعوراً بالتقدير وتركيز الانتباه على أفكارهم الطيبة يجعلهم يحضرون المعارض التجارية التى لا يحضرها إلا كبار المسؤولين لكى يسمعوا عبارات مثل : نشكرك إنك موظف جيد ونقدر عملك » . هذه هى بداية التحفيز الفعال .

تقضى الشركات التى تدار جيداً هذه الأيام وقتاً وتبذل الطاقة والمال لإدخال هذه الأنواع من المكافآت فى حياة الناس .

يقول اندريه بيورسيل رئيس شركة الكتروتريك السويدية لإنتاج بطاقات الكمبيوتر المطبوعة : « إن ما يفعله الآن هو الإشادة والإطراء أمام جميع العاملين ، هذا أمر مهم جداً أن تقول لأحد الموظفين أمام مجموعة من الزملاء : « لقد أديت عملاً رائعاً . بالطبع هذا أفضل كثيراً من التصريح به فى جلسة خاصة .

السعادة تأتى من الإشادة العلنية . هذا هو ما يجعل الناس يشعرون بتقديرهم. ويعتقد بيورسيل أنك لا يمكن أن تتوقف عن ذلك، ولا يمكن أن تعطى هذه الممارسة حقها، لذلك لابد من الاستمرار فيها .

قال كريستيانسين هو مالك أكبر مطعم فى أمريكا يسمى مطعم دينى. هذا المطعم يحصل على المرتبة الأولى بين مطاعم البلاد البالغ عددها ١٨٠٠ مطعم .

يقع مطعم كريستيانسين فى فيكتورفيل بكاليفورنيا فى المنطقة الصحراوية بين لوس انجلوس ولاس فيجاس، ويقدم أنواعاً كثيرة من السلاطة والحساء والفطائر والأطباق الرئيسية . كثير جداً من الزبائن ينتهى من تناول الوجبة ثم يطلب فاتورة الحساب . هنا، لاحظ كريستيانسين نقطة ضعف فى حلقة ما . قرر الرجل أن ما يحتاجه المطعم هو أن يبيع مزيداً من الفطائر . لذلك، أعلن عن مسابقة لاختيار من يبيع أكبر عدد منها .

ويذكر أنه عندما بدأ ذلك ، كانوا يبيعون فطيرتين يومياً ولذلك شرح للعاملين كيف يبيعون الفطائر، وأعطاهم ملحوظات بسيطة عن هذا الأمر. لكنّ العاملين يعرفون كريستيانسين جيداً بحيث يسألونه عما يعود عليهم إذا ارتفع عدد الفطائر المباعة . هو يعنى بذلك أنهم ماديون ورأسماليون للغاية، ويفهم أنه لاعيب فى ذلك .

فقال كريستيانسين : إن أكثر من يبيع الفطائر خلال الوردية الواحدة سوف يدعى لسهرة عظيمة فى وسط المدينة ويسمح له أو أسرته وأى أشخاص معهما بالتوجه إلى لوس انجلوس فى سيارة فارهة

بسائق خاص لمشاهدة عرض « فانتوم أوف ذى أوبرا » الأوبرالى . كانت الفائزة فى تلك المرة سيدة لم تشاهد مسرحية أوبرالية فى حياتها، فأحضرت زوجها معها لحضور هذه السهرة الرائعة وقضوا الليلة الجميلة سوياً، وقضوا وقتاً سعيداً جداً ، وكان ذلك مساء الجمعة . وعندما حضر كريستيانسين صباح الأحد لحقته الموظفة الفائزة بالسهرة عند الخزينة وكانت ترتدى زى العمل وتحدثت إليه وهى فى قمة السعادة.

وسألها كريستيانسين « الأوبرا جيدة أليس كذلك ؟ وتذكر الموقف جيدا . كان العمل على قدم وساق والمكان يكتظ بالزبائن ولازالت العاملة تتحدث إليه والدموع تكاد تنهمر من عينها على وجنتيها وهى تقول : « سيد كريستيانسين ، إنى أشكرك جداً » وقالت له : إنها لن تتقاعد عن العمل قبل ثلاثين عاماً .

كل هذا بسبب تعبير واحد عن تقدير عملها والاعتراف به .

لقد ساهم ذلك فى دعم تقديرها لذاتها . ويقول كريستيانسين : وارتفعت مبيعات الفطائر من اثنين يوميا إلى ٧١ فطيرة، ولذلك عاد عليّ الأمر بالفائدة الاقتصادية والعاطفية أيضا . بالطبع لا يمكن أن ألقى الأموال للموظف كمكافآة وأتوقع هذه النتيجة الرائعة .

ليس هناك أكثر من برامج المكافآت والحوافز مع كثرة الشركات ذات الإدارة الجيدة هذه الأيام . هناك بعض برامج المكافآت المتعددة بشكل

خيالى . الأمر يعتمد على إبداع الذين يديرونها . ومثال ذلك، ما حدث فى شركة إس . جى. إس تومسون للقروض . إنهم مجموعة خلاقة بالفعل .

لقد بدأت الشركة برنامج مكافأت غير عادى يسمى « جائزة جودة الموارد البشرية »، حيث يحصل العاملون على الإطراء والإشادة لإجادتهم العمل، والامتياز فيه ليس فى مجال التصنيع أو الأبحاث أو التطوير أو الإنتاج ، بل فى مجال العلاقات الإنسانية . يصف بيل مكاهيلاهيلا مدير شركة الموارد البشرية البرنامج الذى وضعه بنفسه فيقول : « لدينا أربع جوائز نمنحها كل ربع عام للمدراء الذين يثبتون سلوكاً معيناً : إحدى هذه الجوائز تسمى جائزة الأذن الذهبية ، وبالفعل نقدم جائزة عبارة عن أذن ذهبية مثبتة على طبق وهى ترمز إلى تقدير مهارات الاستماع الجيدة . يقوم العاملون بترشيح أحد المدراء أو موظف آخر زميل أو أى شخص يثبت حسن أداء مهارة الإنصات. و هناك جائزة اللسان الفضى التى تمنح تقديراً لحسن الاتصالات، وليس فقط إلقاء الكلمات الرسمية، ويحصل الفائز على طبق قيم فريد من نوعه يخرج منه لسان فضى . لقد فكرنا أن يكون النظام منطوياً على روح الفكاهة باستخدام أجزاء الجسم .

وبالطبع، ليس هناك جائزة القدم الكبيرة.

على المكتب لدينا جائزة « منح السلطة » وهى لتثبت للعاملين كيف نمنح لهم السلطات . ثم الجائزة الرابعة وهى الكبرى وتمنح للموظف الذى يثبت أفضل الخصائص والصفات مثل الأمانة والنزاهة والإخلاص بصفة مستمرة ، على الفائز بهذه الجائزة أن يجيد الاتصالات ومهارات الإنصات أيضا ، إضافة إلى إجادة العلاقات الشخصية والتعامل مع الناس .. الخ . هذه الجوائز توضح أن الرئيس يضع هؤلاء الناس فى مرتبة عالية . إذن الفكرة هنا هى دعم وتأييد العاملين بدلا من النظر إليهم من أعلى .

ثم نأتى لشركة مارى كاى لأدوات التجميل. هناك من يبارى هذه الشركة فى مجال منح جوائز العاملين، يحصل الفائز بلقب أفضل موظف فى العام على سيارة كاديلاك وردية اللون . وتقول مارى كاى أش صاحبة الشركة : إنه بعد ثلاث سنوات من بداية منح هذه الجائزة كان العمل يسير على ما يرام جداً ، لقد حققنا مليون دولار من الأرباح. فى الواقع ، كنت فى حاجة إلى سيارة جديدة، فتوجهت إلى وكيل كاديلاك وأخرجت علبة مكياج صغيرة من حافظتى . وقلت للرجل : إننى أريد كاديلاك جديدة وأريد أن يكون لونها مثل هذه العلبة .

هربت الدماء من وجه الرجل للحظة ونظر إليّ وقال : « ياه ، مارى كاى هنا بحق ، لا أصدق ذلك » . سأقول لك تكلفة دهان هذه السيارة بهذا اللون ووصولها إلى هنا وقد لا يعجبك . فقلت للرجل : أرجوك أريد

أن يكون لون السيارة ورديا » فقال لها : حسناً ، لكن تذكرى أننى حذرتك ، لا تلومينى بعد ذلك » .

وجاءت السيارة بهذا اللون، وأثارت إعجاب الجميع وضجة كبيرة لدى الذين أتوا بها . لقد كانت مدهشة بالفعل . فإذا جلست مثلاً فى سيارة لينكولن سوداء واعترضك زحام المرور لمدة ساعتين لن يشعر بك أحد . لكن إذا كنت تقود كاديلاك وردية اللون تلقى احتراماً مدهشاً وإعجاباً بسبب هذه السيارة ولونها .

شيء يبقى فى الذاكرة ، طبعاً . لا يستطع أحد بعد ذلك أن يقول : إن مارى كاى لم تعط التقدير الكافى .

لذلك، أحب الناس الأمر واعتبروا السيارة مكافأة كبيرة تسير على عجلات، وأرادوا أن يعرفوا ماذا يفعلون ليحصلوا على هذه السيارة ؟ وقالت مارى كاى : إن ابنى كان عبقرى الشؤون المالية فى الشركة وذهبت إليه بالاقتراح وقلت له : « ريتشارد ، ادرس الأمر وقل لى ماذا يفعل الشخص ليفوز بالكاديلاك الوردية » فقال : « أماه ، حقيقى ، لكنه خمّن الأمر » . قال : قل لنا ما فى الأمر وأنك كلما وضعت الشيء على ارتفاع كبير قفز الآخرون للحصول عليه . لذلك، منحنا الهدية فى أول عام، ومنحنا خمساً منها فى العام التالى، وعشرة فى الثالث، وعشرين فى الرابع، ثم منحنا الأمر لكل من يريد أن يحقق مستهدفاً من الأرباح ليحصل على المكافأة واستمر الأمر على ذلك حتى الآن .

والآن، لدينا سيارات تجوب المدنية قيمتها ٦٥ مليون دولار ، وإذا كنت لا تعرف شيئا عن شركة مارى كاى أش ، فإذا رأيت سيارة من هذا اللون تعرف كل شىء عن الشركة ، الناس يعرفون ذلك ، لقد أصبحت رمزاً للشركة . رمزاً مفيداً للشركة ومفيداً للعاملين فيها أيضا . الرسالة تقول : « إنك متفوق . لقد أديت عملاً رائعاً ، حافظ على هذا المستوى » .

الحكومة الأمريكية لا تستخدم سيارات كاديلاك وردية اللون على الأقل حتى الآن. لكن حتى الحكومة تلعب دوراً عندما يأتى الأمر إلى الاعتراف والإشادة ، فقد أنشأت المعهد الفيدرالى لمستوى الجودة .

تأسس المعهد عام ١٩٨٨، بأمر من الرئيس ريجان، ومهمته الرئيسية هى محاولة إيجاد الوسائل لزيادة الإنتاجية فى الحكومة . وتوصل فريق الخبراء الذى أوكلت المهمة له إلى ذات النتيجة، وهى أن شركات - مثل كروننج وموتورولا - قد ركزت الاهتمام الإيجابى على مستوى الجودة إذا أرادت رفع الإنتاجية ، ولابد أن تظل عند مستوى جودة معين، وسوف يتبعها زيادة الإنتاجية . والأفراد هم الشطر المهم فى المعادلة كما يقول كورت جونز المدير التنفيذى للجودة بالمعهد .

وبدأ المعهد فى إطار مشروعات واشنطن لتحسين المستوى فى تطبيق برامجه الخاصة للإشادة بالعاملين والاعتراف بجهودهم من خلال جائزة الرئيس. هذه هى الصورة الحكومية من جائزة بالدريدج ، والتنافس على

الجائزة الحكومية ، صدق أو لا تصدق كانت بنفس الشراسة . فى أحد الأعوام حصل مركز أى. آر . إس للخدمات فى اوجدين بولاية يوتاه على الجائزة، حيث استطاع العاملون فيه تحديد وسيلة لسرعة جمع الضرائب.

الجوائز من هذا النوع مجرد فكرة واحدة . وقد وجدت خطوط الطيران الأمريكية وسيلة فريدة لمكافأة موظفيها ، وتم إشراك عملاء الشركة وركابها فى هذه العملية بشكل مباشر . بما أن العاملين على الرحلات الجوية يؤدون غالبية عملهم فى الجو بعيداً بمئات الأميال عن رؤسائهم، فمن الصعب على الشركة أن تحدد الذى يقوم بعمل بارز ومَنْ الذى لا يفعل ذلك ، وفى ظل القيود التى تضعها عقود اتحاد الطيران ، فإن قدرة الشركة على رفع أجور العاملين على الرحلات الجوية - مقارنة بغيرهم - أمر صعب .

لكن رئيس الشركة روبرت كرندال خرج بفكرة خلاقة لحل هذه المشكلات هى : يحصل موظف الجائزة الذهبية والبلاتينية فى الشركة على شهادات خاصة يمكن تحويلها إلى تذاكر طيران اعترافاً بالخدمة الممتازة للفائزين ، ويستطيع الفائزون أيضا استبدال التذاكر بقيمتها المالية أو أى فوائد أخرى يفضلونها . إنها طريقة خلاقة تفيد العملاء الذين يسعدون بالإعراب عن شكرهم بأسلوب ملموس ، كما يفيد الأمر العاملين على الرحلات الجوية أيضا .

إن فكرة استخدام المكافآت والإشادة والاعتراف كجزء لا يتجزأ من العمل التجارى ليست جديدة ، إنها قديمة من عمر عبارة « أشكرك».

تعلم جون روبنسون مدير مؤسسة فليت المالية هذه الفكرة من صديق قديم من عقود ماضية . كان جيم بندر مندوب مبيعات ناجحاً جداً فى بداية حياته وقال لى : إن ما اعتاد أن يفعله هى أن يخرج للطريق ويقوم بالمبيعات والترويج لها طوال اليوم . ثم يعود لغرفته فى الفندق الصغير مساء ويجهز زجاجة مشروب « بوربون » ومعه ورقة يكتب عليها غالباً ملاحظات شخصية .

ويقول روبنسون : إنه كتب خلال حياته هذه الملحوظات الشخصية سواء بخط اليد أو غيره ، وفى هذا العصر ، عصر التسويق المعقد والتسويق عن طريق البريد المباشر وكل هذه الأمور ، فليس هناك أكثر تأثيراً من ملحوظة تكتب بخط اليد تقول متعجبة : « لقد قمت بعمل جيد فى التعامل مع الوضع » أو عبارة : « أُعجب فعلا بتعاملك فى كذا وكذا ».

هل يأبه الناس بهذه المجاملات الصغيرة ؟ تقول جويسى هارفى مديرة مؤسسة هارمون أسوسيش : إنها تؤمن بذلك تماماً . وتقول : « لدينا بطاقات صغيرة كتب عليها « شكراً نحن نقدر ما أديته اليوم » . وأجد خلال جولاتى فى المكاتب أن أصحاب هذه البطاقات يعلقونها فوق مكاتبهم . ولاحظت أن هؤلاء الناس يساعدون بعضهم البعض، ولا

يجدون اعترافاً بالجميل من الزملاء . الآن، لديهم عبارات شكر بسيطة أو تقدير لما فعلوه من خلال عبارات مجاملة رقيقة .

لا يهم كيف تؤدى المكافأة والاعتراف بالجميل والإطراء ، المهم أن تؤديها مرات ومرات بأى أسلوب . هذا هو الحد الأدنى لمكافأة العاملين. بالتأكيد المال شىء جيد ورائع ، لكنه ليس المكافأة الفعالة الوحيدة . إذا كان لديك مالاً لإنفاقه ، عليك باستخدامه بذكاء ومنح المكافأة على الامتياز وتشجيع الموظف على المشاركة ، أنفق هذا المال فى المصارف التى يقدرها الناس .

وسواء كانت ميزانيتك كبيرة أم صغيرة، اتبع نصيحة الكاتبة المحاضرة فلوراتس ليتويه التى طلب منها فى أحد الأيام على حين غرة أن تُلقى خطبة دينية للأطفال ، وقفزت إلى عقلها إحدى الجمل ، لكنها كانت صعبة الفهم على الأطفال، كانت الجملة تقول « لا تخرج الخبيث من فمك ،بل انطق طيباً فقط . لا تقل إلا ما يثلج صدور السامعين » .

وعملت ليتوايه مع الأطفال وحاولت تفسير المفردات الصعبة، وأخيراً استطاعت تفسير الجملة بشكل أحست أنه مناسب ، فقالت : « لابد أن تكون كلماتنا مثل الهدايا » ،ويبدو أن الأطفال وافقوا على هذا المعنى . وقالت ليتويه : « لابد أن يكون كلامنا مثل هدايا صغيرة نعطيها للآخرين. مثل شىء يريدون الحصول عليه ، شىء يسعون من أجله . يختطفون كلامنا ويأخذونه بداخلهم ويحبون كلماتنا لأنها جعلتهم يشعرون أنهم على ما يرام » .

ظلت ليتويه على هذا الشرح، وتقارن الكلمات بالهدايا، ثم لخصت رسالتها بقولها : « الآن نبدأ من البداية ، لا يجب أن تكون كلماتى سيئة، ويجب أن تكون طيبة ، ويجب استغلالها للبناء لا الهدم ، يجب أن تكون الكلمات مثل الهدايا » .

وعندما انتهت، قفزت طفلة صغيرة وسارت فى الممر بين المقاعد واستدارت نحو الجمع الجالس، وقالت بصوت عال واضح : ما تقصده أن كلماتنا يجب أن تكون مثل صندوق فضى به منحنى فى سطحة الأعلى .

الإشادة ليست محبوبة لدى الأطفال فقط ، بل فى كل الدوائر التجارية أيضا .

يعمل الناس من أجل المال ، ويعملون أكثر قليلاً من أجل الإطراء والإشادة والاعتراف والمكافآت

الفصل العاشر
علاج الأخطاء والشكاوى والنقد

عقب انتهاء الحرب العالمية الأولى بفترة قصيرة، تعلّمت درساً شخصياً فى إحدى الليالى فى لندن . كنت فى حفل يقام على شرف سير روس سميث .

وخلال حفل العشاء حكى الرجل الجالس بجوارى قصة طريفة كانت تعتمد على النقل عن عبارة شهيرة هى « هناك قوة إلهية تحدد مصائرنا وترسم مستقبلنا » . وقال الراوى : إن هذه العبارة مأخوذة من الكتاب المقدس وكان مخطئاً ، كنت أعرف ذلك عن يقين ، ولكى أشعر بأهميتى وأثبت تفوقى نصبت من نفسى لجنة غير مرغوب فيها ، وغير مطلوبة لكى أصحح ما قاله الرجل ، فوضع يده على مسدسه من أجل التهديد .

ماذا ؟ وانفجر يسألنى فى غضب ماذا تقول ؟ هل هى من رواية لشكسبير ؟بالطبع لا ، هنا هراء ، إنها مأخوذة من الكتاب المقدس ، والرجل يثق فى ذلك بلا ذرة من شك .

كان الرجل يجلس عن يمينى، وكان صديقى فرانك جاموند يجلس عن يسارى . درس فرانك روايات شكسبير طوال سنوات من حياته، ولذلك اتفقنا أنا والرجل الذى أختلف معه على عرض الأمر على صديقى ، لكن فرانك ضرب قدمى من تحت المائدة بقدمه ثم قال : « ديلى ، أنت مخطىء، والرجل على حق ، إن العبارة من الكتاب المقدس » .

ولم أستطع الانتظار حتى أختلى بفرانك . ونحن فى طريقنا للمنزل فى تلك الليلة قلت له : « أنت تعرف يا فرانك أن العبارة كانت من رواية لشكسبير » .

وقال فرانك : « بالطبع نعم ، إنها من رواية هاملت الفصل الخامس المشهد الثانى ، لكننا يا ديلى ضيوف فى حفل ، لماذا نثبت للرجل أنه مخطىء ، هل هذا يجعله يميل إليك ؟ لماذا لا نتركه يحفظ ماء وجهه ؟ إنه لم يطلب رأيك ، لا يريده ، لماذا تتناقش وتتشاجر معه ؟

(ديل كارينجى)

كان بارندهندريك ستريدوم قاتلاً بارد العواطف وفظيعاً . هو أبيض من جنوب أفريقيا، وكان غاضباً بشأن التقدم الذى يحققه السود فى الدولة التى يسود فيها التفرقة العنصرية . ولذلك، فى أحد أيام ١٩٨٨، قرر أن يفعل شيئا حيال ذلك ، وأطلق بندقيته الآلية على جمع من المتظاهرين بين السود، وقتل ثمانية وأصاب شخصاً واحداً بينهم رجال ونساء .

وقد قُدِّم للمحاكمة وأُدين وحُكم عليه بالإعدام ، لكنه حتى بعد ذلك، لم يكن يشعر أنه فعل شيئا خاطئا ، أو يلام عليه وقال : « لكى تندم لابد أن تفعل شيئا خاطئا ، وأنا لم أخطىء» .

وعندما تم تخفيف حكم الإعدام إلى السجن المؤبد بعد إجراءات قانونية ، لم يفهم القاتل الغضبة العامة التى سببتها هذه الجريمة . وقال : « سوف أقتل مرة أخرى ، لم أخطىء » .

هذا القاتل المتوحش لا يلوم نفسه على جريمته الشنعاء ، فما بالك بالذين نحتك بهم يومياً فى حياتنا ؟ هل تعتقد أنهم يتوقون للاعتراف بالخطأ ومواجهة النقد ؟

هناك حقائق أساسية عن الأخطاء : الأولى أننا جميعا نقع فيها والثانية أننا نسعد بإلقاء اللوم على الآخرين فى هذه الأخطاء ، لكننا نكون تعساء جداً إذا أشار إلينا أحد وقال : أنتم مخطئون .

كان نويل كوارد لا يتحمل النقد مطلقا من أى شخص ، لكنه كان لديه خفة ظل على أى حال، ويقول : « أحب الانتقاد طالما كان إطراء غير واضح » . علماً بأن نويل كوارد هو كاتب مسرحى انجليزى .

لا يحب أى شخص منّا أن يوجه إليه اللوم أو الانتقاد، أو يقال فيه رأى سيىء . كلنا يرتعد عندما يشار إلينا بأصابع المسؤولية . هذا أمر مفهوم . ولا يؤلم الذات باتهامها باتخاذ قرار خاطىء أو إشراف على

مشروع فاشل ، أو كان الأداء أقل من المطلوب . بل الأصعب أيضا إذا كان هذا الانتقاد فى محله الصحيح .

لكنّ الأخطاء تقع وتثور حولها المناقشات وتتراكم الشكاوى سواء كانت حقيقية أو مبالغاً فيها يومياً ، والعملاء تعساء . لكن لا يمكن أن يكون إنسان مستهدفاً طوال الوقت .

إذن، كيف تتعامل مع معلومة ؟ ليس هناك أحد كامل ، لكن الانتقاد يصعب قبوله . مع قليل من الممارسة وبمساعدة أساليب مجربة بسيطة فى العلاقات الإنسانية . لابد ألا تنكر ما هو واضح تماماً . فليس من السهل دائما أن تحتفظ بكرتين فى الهواء فى آن واحد ، لكن الأمر ليس مستحيلا أيضا . بعد فترة، تستطيع أن تجيد هذا الأمر المعقد، ويستطيع الجميع ذلك أيضا .

الخطوة الأولى هى إيجاد مناخ يجعل الناس مستعدين لتلقى النصح أو النقد البناء . وعليك أن تكرر دائما أن الأخطاء جزء طبيعى من الحياة.

ومن الوسائل المؤكدة لنشر هذه الرسالة هى *الاعتراف بأخطائك شخصياً* . القدوة أمر مهم جداً . لا تتوقع من الآخرين ما لا تتوقعه من نفسك ، كما يقول فريد سيفرت مدير شركة نيويورك للتأمين على الحياة.

بعد أن وصل سيفرت للشركة بقليل أتيحت له فرصة أن يضع ذاته فى مكانة عالية .

ويقول ستيفرت : لقد فعلت شيئا أدهش الناس وأذهلهم . كنت فى فرنسا فى مدرسة تخريج المديرين التنفيذيين، وكان لدينا بعض معلومات خطيرة لابد من تقديمها، وكان ذلك خلال مشروع الدراسة التى استمرت خمس سنوات، وكان هناك سوء فهم لأنها المرة الأولى التى أمرُّ فيها بهذه التجربة . وقد قدمنا الأرقام قبل أن نغادر . ثم مر أسبوعان على خروجى من المدرسة . بالطبع، كنت على اتصال بالمدرسة من خلال البريد والفاكس . لكننا بعد أن قدمنا الأرقام كان هناك أزمة خطيرة وقعت وهى : أننى أخطأت توقيت تسليم الأرقام . ظننت أن التقديم الأول يعنى أول محاولة مع الأرقام . ظننت أن أمامنا وقتاً طويلاً للتحليل والحديث عن الأعمال الإدارية التى يمكن تنفيذها لتحسين الأرقام . لكنى لم أفهم العملية عندما نتجت الأرقام ، وأول مجموعة من الأرقام عرضت على اللجنة التنفيذية للإدارة ورئيسها تعتبر هى تصورنا عن المشروع . لم أكن أعرف ذلك .

حسناً ، لقد أدى ذلك إلى مشكلة كبيرة لأن الأرقام لم تكن جيدة ، كان هناك تناقضات . وكان هناك أعمال إدارية لم ندرجها فى هذه الأرقام ، وأنا هناك فى باريس أرسل الرسائل المسموعة بالبريد ولا أفهم ما حدث بالفعل ، لكنى عرفت أن هناك أزمة . وتطوعت للعودة (دون استدعاء) لكنّ رئيسى قال : « لاتعد لقد عالجنا الأمر » .

وعندما عدت لاحظت ما حدث ، بعد الحديث إلى إناس مختلفين ، الذين أعرف أنهم صدموا ، قلت فى اجتماع « أنا المخطىء » إنها قضية اتصالات . لم يكن الأمر عدم فهم الأرقام ، بل قضية اتصال ، والأمر كله خطئى أنا » .

وعندما كنت أغادر، كان الناس يشيرون إلى بعضهم البعض ويقول العاملون لى : « لماذا لم تقولوا : إن هذه آخر فرصة لنا ؟ ويقول الفريق الآخر : « كان يجب أن تفهموا أن هذه آخر فرصة ؟ حسناً الكل يشير إلى الآخر ، فوقفت بينهم وقلت : « هذه غلطتى أنا وحدى » وتحملت المسؤولية كاملة، إنها مشكلة اتصالات ولن تتكرر، وأنهى هذا التصريح كل المشاجرات والمجادلات . وقال كثيرون فى الفرقة : « لا، لم تكن غلطتك ، تعرف أن عدداً من الناس يشترك فيها » .

الاعتراف بالخطأ هو أفضل وسيلة لتغيير اتجاه الضغط عندما يكون اللوم مشتتاً بين كثيرين . الكل سوف يسارع ويقول : « لا ، ليس الأمر بهذا السوء ، لا، الأمر فى الواقع لا يهم كثيراً . ويلقون اللوم على آخرين ثم ينتهى الأمر بسلام فى النهاية .

انظر إلى الأمر من الزاوية الأخرى ، ألق اللوم على آخرين فى شىء ما وسوف يعارضونك على الفور ويدافعون عن صحة تصرفاتهم وسلامتها . أمر غريب أليس كذلك ؟ ، إنها النفس البشرية .

هذا ينطبق على كل العلاقات ، أو مجموعة من الأصدقاء، وينطبق أيضا على علاقات العملاء والبائعين .

عندما يكون العميل مستاء من منتج أو خدمة ما ، الاعتراف السريع بالخطأ يكون له مفعوله السحرى ، هذا ما اكتشفه جون ايملى عندما أخطأ فى حق عميل مهم بدون قصد . يتذكر إيملى أنه فى عام ١٩٨٧ كان عليه أن يُلقي خطاباً عن الساحل الغربى للولايات المتحدة أمام مجموعة من كبار إخصائى المعلومات ، اعتقد إيملى رئيس شركة دون آند برادستريت للبرمجيات أنه كان هناك آلاف من هؤلاء الأخصائيين يحضرون المحاضرة التى كانت فى فندق لاجونابيتش . كان إيملى يتحدث عن العيوب والمميزات مثل نورييجا والديمقراطية وما شابه ذلك ، وآخر ما جاء فى القائمة سلاحف الننچا والدميتان كين وباربى . الكل ضحك ما عدا شخص واحد ، وهو أحد عملائى المهمين جداً ، وكان مدير شركة ماتل .

ولذلك، قبل أن أعود إلى مكتبى تسلمت رسالة تقول : « استمتعت بخطابك لكنك استخدمت عبارة وأريدك أن تسحبها للأبد ، واستطرد الشرح فى الرسالة حتى قال : إن مبيعات دمى باربى تفوق عائدات كل الشركات التى يديرها إيملى مجتمعة . لذلك، كتبت إليه رسالة اعتذار وكتبت رسالة إلى « باربى » لكنه لم يجد ذلك أمراً مضحكاً أيضا .

هل يئس إيملى عند هذا الحد ؟ بالطبع لا . وقال : إنه أخذ خطابه واحتفظ به لعدة سنوات، وكلما ألقى خطاباً ذكر المستمعين بأنهم لابد أن يكونوا على قدر من الحساسية تجاه قضايا العملاء . وكان يعرض الرسالة ويحكى قصتها .

ويقول إيملى : إنه فى أحد الأيام كان يتحدث فى فندق والدروف استوريا فى نيويورك ، وكان رئيس شركة ماتل هناك وألقيت الخطاب ولم أكن أعرف أنه موجود . وأثناء حديثى قدَّم إلى أحدهم ملحوظة على ورقة تقول : إن رئيس شركة ماتل بين الحاضرين وطلبت منه الوقوف وجاء إليّ وتصافحنا . ثم ترك لى رسالة قال فيها : إنه نسى كل شىء وأنه من أسعد العملاء منذ ذلك الحين .

والدرس المستخلص هنا أنك لابد أن تعترف بأخطائك قبل أن يواجهك غيرك بها . واضحك من أخطائك إذا استطعت أيضا . ولا تحاول أبداً تبسيط أثر ما فعلت . لابد أن يكون الرئيس مسؤولا ويعتمد عليه فى أخطائه كما يقول فريد ستيفرت . ويضيف أن أسوأ شىء تفعله هو أن تُلقي اللوم على الآخرين ، عليك أن تتحمل المسؤولية . ويقول اندريه نافارو : « إذا كانت المؤسسة قادرة على الاعتراف بأخطائها فالإبداع المشجع والمشجعون هم الذين سوف يتحملون المخاطرة .

الخطوة التالية فى معالجة الأخطاء أو المشكلات هى أن تعيد التفكير قبل أن تُلقي باللوم أو تنتقد أحداً . إذا كان الشخص الذى وقع فى

الخطأ يعرف كيف حدث ذلك، فليس هناك أى حاجة لقول أى شىء . ليس هناك معنى لتجعل الناس يشعرون بسوء ما فعلوا .

يريد العمال المتحمسون أن يؤدوا عملهم على ما يرام . يقول كيرت جونز المدير التنفيذى للجودة بمعهد الجودة الفيدرالى : الناس لا يأتون للعمل ليخطئوا ، بل يريدون الشعور بأنهم مرغوبون، ويريدون الاعتراف بهم . المدراء الذين يفهمون ذلك يعرفون مدى قوة الانتقاد التدميرية .

الفكرة هى تجنب لعبة إلقاء اللوم، ويعرف رأى ستاتا رئيس شركة أنالوج ديفايسيز كل شىء عن هذا الموضوع ويقول : السؤال التقليدى عندما يحدث أى خطأ هو مَنْ نُلقي عليه اللوم ؟ إنها الطريقة التى يعمل بها العقل البشرى . تريد أن تجد شخصاً تُلقي عليه اللوم وتتحدث عن أخطائه .

ويحاول ستاتا أن يخلص شركته من كل أنواع اللوم الذى لا مبرر له فيقول : من الأمور التى أحاربها توجيه النصائح فى المؤسسة . كلنا يميل لأن يفعل ذلك ، تعرف أنه يحدث لوم ونصح عندما يقع أى خطأ . وأعتقد الآن أن إحدى الحيل الصغيرة هى أن أكون قدوة فى تحويل مسار الشكاوى إلى أسئلة واقتراحات .

لابد أن تسأل نفسك ، ماذا أحاول أن أنجز هنا ؟ فى نهاية اليوم، تحاول أن تؤدى عملاً فعالاً يجعل المكان أفضل . والحديث عن المخطىء

وإلقاء اللوم ليس من هذا القبيل فى شىء . الهدف الحقيقى هو تحسين الوضع .

واجه جاك كالاجر مشكلة كبيرة ، وكالاجر هو رئيس المستشفى الجامعى نورث شور التى تضم ٧٥٥ سريراً وتتبع كلية طب جامعة كورنيل . مع نمو نورث شور على مر السنين كانت تستخدم نفس المطبخ الذى كان يخدم ١٦٩ سريراً.

وعندما آن الآوان أخيراً لإنشاء مطبخ جديد ، طلب كالاجر من أحد الزملاء الإشراف على العملية ، وأسدى إلى الرجل نصيحتين ، الأولى ، أن يستخدم مستشاراً لأماكن انتظار السيارات ومستشاراً غذائياً .

ويقول كالاجر : إنه لم يكن يستطيع متابعة المشروع يوميا ولنفس السبب، لم يستطع استخدام مستشار لانتظار السيارات أو مستشار غذائى، ولذلك، كانت هناك مشكلة افتتاح المطعم الجديد وإغلاق المطعم القديم .

واكتشف كالاجر ذلك مع مرور الوقت ، كان البناء يتقدم وتم انفاق ملايين الدولارات عندما اكتشف ذلك . فكان الوقت قد فات بحيث لا يمكن تغيير الخطة، لكن ليس هناك من يرضى عن النتيجة . كان المطبخ الجديد صغيراً جداً، ونوعية الغذاء تنحدر، وعانت المستشفى سوء السمعة بسبب ذلك .

كان كالاجر يستطيع أن يوجه النقد إلى المشرف على العملية علنا ، لكن ما جدوى ذلك ، كيف يحسن الانتقاد العلنى لشرائح الضأن ، أو طعم الفراخ المشوية (فى المطبخ) ؟ أو هل يساعد فى أن تظل الفاصوليا الخضراء ساخنة ؟

يقول كالاجر : ليس ما نحتاجه هو أن نُلقي اللوم على أحد بل أن نضع نظاماً . كان علينا أن نحسن هذا النظام . لابد أن نعود للخلف ونتذكر كيف يمكن أن نحسن الوضع . اللوم لن يحقق لنا ذلك.

انتشار اللوم أو الانتقاد يجعل الناس دائما تجبن وتختبىء . الذين تعرضوا للنقد الشديد غالباً ما يخافون المخاطرة، ويبتعدون عنها ولا يكونون مبدعين، ولا يتحملون أى مخاطرة من أى نوع . وعلى الفور، تفقد المؤسسة جزءاً مهماً من مواهب هذا الشخص وإمكاناته .

وجد هذا المفهوم طريقه بسرعة فى مؤسسة مارى كاى . الهدف هو التحسين وليس الحكم . ويقول ريتشارد بارتلت نائب رئيس شركة مارى كاى : نحن لا نسمى ذلك إشادة بالأداء بل تطوراً للأداء . لماذا ؟ لا أريد أن أجلس وأصدر أحكاما ، أريد أن أعرف كيف أساعدك على التحسن . الأمر المهم أن نجلس ونناقش المستقبل العملى فى شركة مارى كاى . كيف نتطور لنكون أى شىء نريده فى المستقبل . من وجهة نظرك ؟ الآن، هذا هو نوع مواقف الشركات التى تشجع ابتكار العاملين وتدعو إليه .

لكن ديفيد لوثر يقول : الذين يقبلون النقد هم أفضل من يطور نفسه بأمانة . ويضيف ديفيد لوثر مدير مراقبة الجودة فى شركة كورننج : أحياناً يكون أسهل من تستطيع تقويمهم هم الذين على قمة القائمة والذين يبحثون عن نسبة الخمس فى المائة الإضافية ويرحبون بالنقد البناء . من أهم مميزات اليابانيين فكرتهم عن تقدير الأخطاء ، هم يعتبرون أن اكتشاف الخطأ ربح لأنه مفتاح التغيير إلى الأفضل والتحسين .

كلنا نوافق على أنه لا يحب أحد أن يتلقى اللوم، لكنّ هناك كثيرين يفضلون توجيه النقد . توجيه اللوم إلى شخص ما نادراً ما يحسن الوضع .

لكنّ هناك استثناءات بالطبع ، أحيانا يحتاج البعض إلى نقد بناء ، فإذا كانت الحاجة ماسة لذلك، وكان الخطر كبيراً والخطأ يتكرر ، فلابد من توجيه النقد أو اللوم . إذا قررت أنه ينبغى أن نناقش الوضع بعد تفكير كاف ، عليك بتوجيه النقد مع الاحترام فى نفس الوقت .

هذه هى الخطوة الثالثة ، ترفق واترك العصا الكبيرة فى المنزل . اضبط نفسك، واتبع بعض الأساليب، وسوف تضمن أن هناك آذانا صاغية لكلامك .

عليك بإيجاد مناخ يدعو للاحترام لما تقول . فى الوقت الذى لا يحب أحد أن يستمع إلى سلبيات عنه ، وسوف يبدون مزيداً من الاحترام إذا ركزت على ما يفعلونه بشكل جيد كما تركز على ما يخطئون فيه .

يقول ديل كارينجي : لابد أن تبدأ عملية الانتقاد بالإشادة والتقدير الحقيقى .

وقد وجد اندريه نافارو فى شركة سوندا (أمريكا الجنوبية) طريقة لترسيخ أسلوب لطيف ورقيق فى توجيه النقد . هناك قاعدة فى شركته الآن تسمى ١/٣ . يوضح نافارو بقوله : نحاول أن نوجه النقد فى أقل الحدود ، لدينا قاعدة . إذا دخلت هذه الشركة ووجدت شخصاً لا يعجبك وتظن أنه لا يؤدى عمله على ما ينبغى ، لا تقل شيئا ، اكتب ذلك فى ورقة. وعندما تكتشف ثلاثة أشياء جيدة عن الشخص الذى نتحدث عنه، أو عن سياسة أو قاعدة أو عادة لدينا يكون لديك الحق فى انتقاد شخص ما ، هذا أسلوب رائع .

وهناك طريقة أخرى هى استخدام التشجيع ، هون من أمر الأخطاء . هذا هو الأسلوب الذى يمارسه سيفرت فى شركة نيويورك للتأمين . ويقول : ابدأ الحديث عن الأشياء الإيجابية التى أنجزها الموظف ثم فى منتصف الحديث تكلّم عن مجالات التحسين والتطوير ، ثم فى النهاية قيمة وجود الشخص فى شركة نيويورك للتأمين. هذه الطريقة تنجح دائما. كان عندى رئيس يفعل ذلك معى . واعتدت أن أخرج من غرفته وأنا أحك رأسى وأقول : إننى أشعر بأننى على ما يرام بعد هذا التقريع » . ومن المهم أيضا أن يعرف ما يجب أن تتجنبه . لا تجادل ولا

تحقّر شخصاً أو تصرخ فى وجهه . إذا تجادلت مع شخص فأنت الخاسر . لقد فقدت السيطرة على نفسك وفقدت رؤيتك وحجتك .

والأهم من ذلك فقدت الهدف الذى تريد أن تحققه وهو الاتصال والإقناع والتحفيز على التحسن .

يقول ديل كارينجى : هناك وسيلة واحدة فقط للخروج بأفضل نتيجة من الجدال ، هى تجنبه تماماً . تجنب الجدال تجنبك للثعابين والزلازل، فى تسع مرات من عشرة . يؤدى الجدال إلى تمسك كل طرف برأيه وأنه الحقيقة الصحيحة المطلقة .

اجعل الشخص يستطيع حفظ ماء الوجه بأى ثمن . وقد يعنى ذلك تأجيل المناقشة . وأشر إلى أخطاء الشخص بشكل غير مباشر، أو بطرح أسئلة بدلاً من توجيه الأوامر ، وقد يعنى الأمر توفير بعض النقد ليوم آخر ، غير أنك تختار أن تفعل ذلك . الهدف لازال واحداً، كن رقيقاً غير جاد ولا تهاجم حتى إذا اختلف أحد كلية مع وجهة نظرك بشىء من النعومة، قد تحصل على بعض التقدير لموقفك، لكنك إذا كنت خشناً واستخدمت كلمات مثل خطأ وصواب، ذكى وغبى لن تقنع الآخر بأى شىء .

يقول ولفانج شميث مدير شركة روبرميد : نتلقى شكاوى من عميل من سلعة يعتقد أنها من إنتاجنا ، لكنها سلعة منافس لنا ، ولذلك، يكتب

العميل إلينا، وسياستنا هى أن نرد عليه برسالة تقول : نفهم كيف وقعت فى هذا الخطأ لأن هناك منافسين يقلدون منتجاتنا . لقد أخطأت، لكن نريد أن تلاحظ فارق القيمة . جرب إحدى منتجاتنا مجاناً » .

إننا نرسل لمن يشكو منتجات مجانية بخصوص أى شكوى من المنتجات، ونعتقد أن هذه طريقة فعالة للاتصال وتوصيل قيم الشركة بطريقة تكتسب التصديق والثقة.

غالباً ما يؤدى الإقناع الرقيق نتيجته أفضل من الصراخ وتوجيه اللوم . عندما تحتاج تذكير نفسك بذلك ، تذكر المعركة الخرافية بين الرياح والشمس . تجادلت الرياح مع الشمس فى أحد الأيام بشأن من منهما الأقوى ، واقترحت الرياح مسابقة بينهما . وعندما شاهدا رجلا يسير بالشارع حددا شرط المسابقة ، فمن يستطع أن يجعل الرجل يخلع معطفه أولا فهو الفائز، ووافقت الشمس على ذلك . وهبت الرياح بشدة ثم أشد وأشد حتى وصلت إلى قوة الإعصار لكن كلما زادت شدة هبوب الرياح تشبس الرجل بمعطفه أكثر .

وعندما يئست الرياح بدأت الشمس تمارس دورها، فسقطت فوق الرجل بلطف وازدادات حرارتها تدريجيا حتى اضطر الرجل إلى أن يخلع المعطف . وقالت الشمس سرها للرياح . الرقة والوداعة أقوى من الشدة والغضب. تنطبق نفس القاعدة على العملاء والموظفين والعمال والأصدقاء .

كـان عند ديل كـارينجى طالب فى أحـد فـصـوله الدراسـيـة يعـمل مستشاراً ضـريبياً . اختلف هذا الطالب (فردريك بارسون) مع عميل لشركة آى . آر . إس حول كيفية تصنيف دين قيمته تسعة آلاف دولار . يقول بارسون : إن الأمـوال عبـارة عن دين معـدوم . وتم دفعه ، ولذلك ، لا يستحق عنه ضـرائب . لكن العميل يصر على أن الدين يستحق دفع ضـرائب عنه . لم يكن بارسـون فى طريقـه إلى أى مكان، ولذلك قـرر محاولة طريقـة أخرى . وقـال : قررت تجنب الجدال وغيـرت الموضـوع وأعربت عن تقديرى للرجل وقلت له : أعـتقد أن هذا أمـر بسـيط جداً مقارنة بالقرارات الصعبة المهمة التى تحتاج لاتخاذها . أنا قد درست الضرائب لكنى كنت أحصل على معلوماتى من الكتب . أحياناً أتمنى أن يكون لى عمل مثل عملك . سوف أتعلم من ذلك الكثير، وكنت أعنى كل كلمة أقولها .

وماذا كانت النتيجة ؟ اعتدل المفتش فى مقعده ثم مال للخلف وتحدث لفـترة طويلة عن عمله وأخبرنى بالحيل والخدع التى كشف عنهـا ، ثم تحول صوته إلى نغمة صادقة، وفجـأة، بدأ يتحدث عن أولاده . وعندما هم بالإنصراف نصحنى أن أبحث مشكلته بشكل أعمق، وأعطيه قرارى خلال أيام قليلة . وجاء إلى مكتبى بعد ثلاثة أيام وقال لى : إنه قرر أن يترك عائدات الضرائب حيث تم حفظها .

لماذا غيّر المفتش رأيه ؟ المفتش كان يمارس أكثر الخصال البشرية شيوعاً . أراد أن يثبت أهميته كما يقول ديل كارينجى . طالما أن بارسون تجادل معه، وجد أن ما يثبت أهميته هى أن يؤكد سلطته بصوت عال ، لكن بمجرد الاعتراف بأهميته وتوقف الجدال، وتُضخم ذاته أصبح لطيفاً وإنساناً طيباً .

أسرع بالاعتراف بأخطائك وأجّل انتقادك ،

وكن بناء فوق كل هذا

الفصل الحادي عشر
تحديد الأهداف

عندما كنت في سن الثالثة والعشرين كنت أتعس إنسان في نيويورك، كنت أعيش من بيع الجرارات، ولم أكن أعرف كيف يسير الجرار ، لم تكن هذه كل المشكلة ، بل لم أكن أريد أن أعرف أيضا . كنت أحتقر عملي وأكره الحياة في غرفة ذات أثاث رخيص في شارع ٦٥ ، وكانت مليئة بالحشرات أيضا . لازلت أذكر أنه كان لديّ مجموعة من رابطات العنق معلقة على الحوائط، وعندما التقط واحدة منها كل صباح تنتشر الحشرات في كل اتجاه . كرهت تناول الطعام في مطاعم رخيصة قذرة مليئة أيضا بالحشرات .

كنت أعود إلى غرفتي كل ليلة أعاني من صداع بسبب الإحباط والقلق والمرارة والتمرد . كنت أشعر بالتمرد لأن أحلامي أيام كنت طالباً في الكلية تحولت إلى كوابيس هل هذه هي الحياة ؟ هل هذه هي

المغامرة الحيوية التى كنت أتطلع إليها بشغف ؟ هل هذا هو كل ما تعنيه الحيَاة بالنسبة لى ؟ أن أعمل فى وظيفة أحتقرها، وبلا أمل فى المستقبل ؟ كنت أتوق إلى رفاهية ومتعة القراءة وأن أكتب كتباً . كنت أحلم بأن أكتب كتاباً عندما كنت فى الكلية.

كنت أعرف أن هناك أشياء كثيرة أحتاجها، وليس لديّ شيء أفقده إذا تركت الوظيفة التى أحتقرها. لم أكن أهتم بجمع أموال كثيرة ، بل كنت أحلم بحياة رغدة . باختصار ، لقد وصلت إلى مرحلة القرار الصعب ، اللحظة التى تواجه غالبية الشباب عندما يبدأون حياتهم .

لذلك اتخذت قرارى، وقد غيّر هذا القرار مستقبلى بالكامل، جعل هذا القرار بقية حياتى فى سعادة، وأثمرت ثماراً أكثر مما كنت أحلم به. كان قرارى هو الآتى : تَركْ العمل الذى أحتقره، وبما أنى درست أربع سنوات فى كلية المعلمين فى درنسبرج بولاية ميزورى لأكون مدرساً ، سوف أعيش من مهنة التدريس فى مدرسة ليلية، وبذلك يكون نهارى حراً، ولديّ الوقت لقراءة الكتب . كنت أريد أن أعيش لأكتب وأكتب لأعيش .

(ديل كارينجى)

لم يكتب ديل كارينجى روايات رائعة فى الأدب الأمريكى، لكن نجاحه الباهر فى وظيفة مدرس ورجل أعمال وكاتب كتب فى العلاقات الإنسانية، جعل منه مثالاً يصبو إليه الناس فى أنحاء العالم . لقد حقق كل ذلك عن طريق تحديد الأهداف لنفسه، وعدّل هذه الأهداف حسبما تقتضى الظروف، وحاول أن يعرف دائما إلى أين يتجه .

كانت مارى لورتن طالبة فى مدرسة ثانوية فى ويست فرجينيا ، وهى ولاية لم تخرج منها أبداً بطلة جمباز عالمية .

وتقول مارى : إنها لم تكن ذات أهمية ، لكنها أصبحت الشخصية الأولى فى الولاية ، كانت تبلغ من العمر ١٤ عاماً عندما دخلت مسابقة فى رينو بولاية نيفادا . وذات يوم تقابلت مع بيلا كارولى مدرب الجمباز الرومانى الذى درب نادية كومانشى التى حصلت على ذهبية الألعاب الأولمبية .

وتقول مارى لو : إنه ملك الجمباز . وقد جاءنى وربت على كتفى ، هو رجل ضخم الجثة ، جاءنى وقال لى بلكنته الرومانية : مارى لو ، تعالى إليّ وسوف أجعل منك بطلة أولمبية.

كانت أول فكرة طرأت على ذهن مارى لو هى الموافقة بالطبع ليس هناك سبيل آخر .

لكن المدرب كارولى لاحظ مارى لو من بين كل هؤلاء المشاركين فى المسابقة فى نيفادا . وقالت مارى لو : إنهما جلسا وتحدثا . وتحدث

كارولى إلى والديّ وقال لهما : اسمعا ليس هناك ضمان لتدخل مارى لو الفريق الأوليمبى ، لكن أظنّ أن لديها المواهب التى تؤهلها لذلك .

ياله من هدف، منذ كانت مارى لو طفلة تراودها أحلام عن المشاركة فى الألعاب الأوليمبية ، لكنها عندما سمعت هذه الكلمات من هذا الرجل العظيم ، تحدد الهدف بوضوح .

وتقول مارى لو : كانت مخاطرة كبيرة بالنسبة لى ، كان لابد أن أترك أسرتى وأصدقائى وأعيش مع أسرة لم أقابلها من قبل وأتدرب مع فتيات لم أعرفهن من قبل ، كنت خائفة ، لقد كان الأمر كثيراً جداً بالنسبة لى ، لم أكن أعرف ما أتوقعه، لكننى كنت سعيدة جداً أيضا . هذا الرجل يريد أن يدربنى ، أنا البنت الصغيرة من فيرمونت فى ويست فرجينيا ، لقد اختارنى بالذات .

ولم تكن مارى لو تحبط كارولى . وبعد عامين ونصف العام، حصلت مارى لو على الميدالية الذهبية الأوليمبية باسم الولايات المتحدة ، وفازت معها بمكانة فى قلوب الناس فى كل مكان .

الأهداف تضع أمامنا شيئا نندفع إليه ونهدف إلى تحقيقه وهى تجعل جهودنا مركزة وتتيح لنا فرصة قياس النجاح .

لذلك، اجعل من الأهداف التى تشكل تحديات أهدافاً للمدى القصير وأهدافاً للمدى الطويل .

عندما تحقق هدفاً ، خذ برهة من الراحة تهنىء فيها نفسك ، ثم ابدأ في تحقيق الهدف التالى بشجاعة وجرأة وطاقة متولدة عن الهدف الذى حققته من قبل .

كان يوجين لانج فاعل الخير من مدينة نيويورك يُلقي خطاباً فى تخرج دفعة من الصف السادس (مرحلة نصف ثانوية)، ولم يكن عند هؤلاء التلاميذ أمل فى الالتحاق بالجامعة ، الحقيقة أن الأمل كان ضعيفاً فى أن يكمل هؤلاء التلاميذ دراستهم الثانوية ، لكن لانج قدم عرضا مدهشاً فى ختام خطابه . فقال إذا تخرج أى منكم فى المدرسة الثانوية أضمن له التمويل اللازم لدخول الجامعة .

وأكمل ٤٤ تلميذا من ٤٨ تلميذاً فى هذه الدفعة دراستهم الثانوية، ودخل منهم ٤٢ طالبا الجامعة . لكى تتضح لك الصورة نذكر أن ٤٠٪ من تلاميذ المدينة لا يكملون الدراسة الثانوية ، فما بالك بدخول الجامعة.

لكنّ هذا العرض المالى وحده لم يكن كافيا لتحقيق النجاح ، لكن لانج تأكد أن التلاميذ حصلوا على العون اللازم طوال الطريق حتى الوصول للجامعة ، كانوا تحت الرقابة وتقدم لهم خدمات استشارية طوال ست سنوات من الدراسة الثانوية . لكن هذا الهدف الذى يشكل تحدياً أعطى التلاميذ الفرصة لبلورة صورة المستقبل أمامهم، وكانوا قادرين على تحويل الحلم إلى واقع حيث كان الهدف محدداً بدقة وفى متناول اليد .

ويقول هارفى مكاى أفضل كاتب فى مجال المبيعات التجارية : إن الهدف هو حلم له حدٌ نهائى .

وهوارد مارجيوليز هو رئيس شركة إنتاج زراعى تسمى صن وورلد وهو من أكبر مربى المواشى الجدد فى كاليفورنيا، وقد استطاع الوصول إلى ذلك عن طريق تحقيق الهدف تلو الآخر . لاحظ مارجيوليز أن العمل الزراعى يتأرجح بين صعود وهبوط طوال سنوات، وكان من المستحيل توقع أن يكون هذا المجال تحت السيطرة ، على الأقل، كان هذا ما يقوله كل من يعمل فى مجال إنتاج الخضر والفواكه .

لكنّ مارجيوليز كان له هدف ، وهو : أن يطور أنواعاً جديدة وفريدة من الإنتاج الزراعى يمكن أن تقاوم هزات السوق العنيفة ، ويقول مارجيوليز : هذا العمل لا يختلف فى الحقيقة عن العقارات . فعندما تكون الأسواق فى هبوط، إن لم يكن عندك شىء فريد ومختلف تماماً ، فسوف تواجه متاعب حقيقية خطيرة . نفس الشىء يحدث فى الزراعة . إذا كنت مجرد منتج آخر للخس والجزر والبرتقال وليس عندك ما يختلف عن الآخرين فسوف يكون عملك على ما يرام فقط فى النوع الذى به نقص فى المعروض، وإذا تزايد المعروض فلن تحقق نجاحاً جيداً، وهذا هو ما حاولنا أن نعدّله، وأن نجد نافذة أمل من خلال فرص مختلفة.

من هنا، جاءت فكرة تحسين الفلفل الأخضر ، نعم فلفل من نوع أفضل ، إذا استطاع أن يزرع نوعاً من الفلفل له طعم ألذ من أنواع

الفلفل الأخرى ، ألا يريد التجار تخزين هذا الفلفل فى كل الأوقات العصيبة والرغدة ؟

هذا ما قاله مارجوليز وما فعله أيضا، وأنتج ما يسمى الفلفل الأحمر الملكى ، وهو عبارة عن ثمرة فلفل طويلة حمراء ذات ثلاثة فصوص . ويقول مارجيوليز : إنهم نصحونا بأن نزرع الفلفل الحلو والمربع ونبيعهما، لكننا عندما تذوقنا الفلفل الجديد ولاحظنا لونه ونكهته عرفنا أن لدينا شيئا مهماً ، عرفنا أننا إذا روجنا له بالشكل السليم وقمنا بحملة إعلانية وتسويقية ووضعنا له اسما، فسوف نجذب الناس إليه ، وبمجرد ما يأكلونه ويذوقون طعمه سوف يستمرون فى الشراء .

علم مارجيوليز ألا يتوقف أبداً عن ملاحقة الفرصة سعياً وراء شىء مختلف، لا تقنع دائما بما تفعله ، دائما حاول أن تجد طريقة ووسيلة للتحسين فيما تفعل ، حتى إذا كانت وسيلة تتعارض مع تقاليد المجال الذى تعمل فيه .

ويقول مارجيوليز : الذين يخفقون فى تحديد أهداف لأنفسهم هم « الاتباع » فى العالم ، وهم الذين يتبعون ولا يقودون . يبلون بلاء حسناً عندما تكون الأمور على ما يرام، لكنهم يتخلفون فى الصفوف الخلفية عندما تتعقد الأمور وتصبح صعبة .

لقد أشار مارجيوليز إلى شىء مهم ، وهو أن الذين يحددون الأهداف التى تشكل تحديات لكنها قابلة للتحقيق هم الذين يتحكمون بقوة قبضتهم فى مستقبلهم وهم الذين ينجزون نجاحات غير عادية .

حددت شركة ريبوك الدولية المحدودة للملابس الرياضية هدفاً رئيسياً لها ، وهو أن توظف شاكيل اونيل ، ولم يكن الحصول على نجم فريق اورلاندوماجيك أمراً سهلاً . الكثير من الشركات كانت ترغب فى استخدامه ليكون مندوباً للمبيعات .

كان الأمر يتعلق بإقناعه بأن لدينا أفضل التزام له، وأننا نريد أن نفعل شيئا لوضع برنامج له لا يستطيع من بعده أن يحقق مثله، كما يقول بوك فيرمان رئيس شركة ريبوك .

وتم تجنيد الشركة بالكامل لهذا الهدف، وقمنا بحملة إعلانية رهيبة قبل أن يصل إلينا ، لقد جعلنا الأمر خاصا ومقصوراً عليه، وأنفقنا فى ذلك أموالاً وبذلنا جهداً . كنا ملتزمين تماماً بالحصول عليه وقامرنا وخاطرنا، وأنفقنا المال، وبذلنا الوقت ، أحيانا تكون هذه هى عناصر تحديد الهدف.

ويقول فيرمان : إذا فشلنا، فستكون مواجهة نفسية صعبة للغاية ، لأننا إذا فشلنا فلن تكون الخسارة نفسية ومادية فقط ، بل خسرنا هذا اللاعب أيضا .

الأهداف ليست أمراً مهماً للشركات فحسب ، بل هى اللبنات التى تبنى نجاح المستقبل ويتكون منها المستقبل العملى .

كان جالاجر يعمل فى مجال الأدوات المنزلية، حيث مارس كل الوظائف فى هذا المجال مثل الدفاتر والحسابات والتصنيع والمبيعات، كل هذه الخبرة فى هذا المجال علمته شيئا مؤكداً واحداً هو أنه لا يريد أن يعمل فى هذا المجال .

وفى أحد الأيام، قابل صديقاً من أيام الدراسة الثانوية كان يعمل مساعداً إدارياً فى مستشفى محلى . فقال جالاجر فى نفسه هذا ما أريد أن أفعله . أود أن أساعد الناس ، أريد أن يكون لى تجارة كبيرة وأحب أن أقود مجموعة لعمل أشياء صحيحة . كان هناك عدة عواقب وحواجز بين جالاجر ووظيفة مساعد إدارى بالمستشفى ، منها الحصول على شهادة فى إدارة المستشفيات والحصول على الوظيفة ذاتها فيما بعد . لكن جالاجر حدد الهدف وبدأ يقفز فوق الحواجز فى الاتجاه السليم .

ودخل جامعة يل بناء على منحة من مؤسسة كيلوج . وحصل على قرض من بنك محلى، وكان يعمل ليلاً فى مكتب تجارى بمستشفى نورث شور الجامعى . وبعد تخرجه، تقدم لوظيفة مدير إدارى مقيم فى مستشفى نورث شور .

ويذكر جالاجر أن جاك هوسمان رئيس مجلس إدارة المستشفى أجرى معه مقابلة . وقال لابد أن أقضى معه ثلاث دقائق ، وقد قضيت ثلاث دقائق لأقنعه بالفعل . سألنى أسئلة غريبة ، وكان يعرف أننى

متزوج وعندى ثلاثة أطفال . فقال لى : « هل تستطيع تحمل ذلك ؟ كان الراتب ٣٩٠٠ دولار فى ذاك الوقت. ويتذكر جالاجر كيف رد على ذلك ، فقال : يا سيد هاوسمان لقد فكرت فى الأمر كثيراً من قبل أن أقابلك ، كنت أعرف أنه لابد من ترتيب كل شىء حتى أستطيع أن أقيم هنا، وأنتقل إلى وظيفة إدارى مقيم بعد ذلك.

كان عنده هدف وخطط لكل التفاصيل وعمل بلا كلل لتحقيق الهدف، وأصبح مديراً تنفيذياً لمستشفى نورث شور فى ذاك اليوم .

تعلم نيل سيداكا - كاتب الأغانى الشهير الذى امتدت موسيقى البوب من إنتاجه أكثر من ثلاثة عقود - كيف يحدد الأهداف عندما كان طفلا، تربى سيداكا فى حى شعبى فى بروكلين ، لكنه لم يكن يميل للعنف أو الخشونة . كان هدفه الواضح المفهوم هو أن يكون محبوباً ويواصل دراسته فى المدرسة .

قال سيداكا : إنه لم يكن مقاتلاً ، لذلك، كنت أريد دائما أن أكون محبوباً . كيف ذلك ؟ على أى حال، كبر نيل سيداكا على ما هو معد له لتحقيق هدفه الشخصى وهو الموسيقى .

كان هناك متجر للحلويات بالقرب من مدرسة لينكولن الثانوية، وهناك ماكينة استماع للموسيقى خلف المحل، .يتذكر سيداكا أن كل الأطفال والشباب كانوا يتجمعون هناك ويستمعون إلى الفيس بريسلى وفاتس

دومنيو . كانت هذه بداية موسيقى الروك آندرول . وعندئذ كتبت أغنية على تلك الموسيقى وغنيتها وأصبحت مثل البطل بين هؤلاء الشباب ، حتى أنهم حجزوا لى مكانا فى محل الحلويات .

الفكرة هنا ليست ما إذا كان سيداكا سيلقى إعجاب الشباب أم لا، .تبدو هذه الأمور مهمة فقط فى مرحلة الدراسة الثانوية . لكنه عرف بالغريزة كيف يصل لقلوب الآخرين، وكيف يحقق ما هو مهم بالنسبة له فى ذاك الوقت. هذا الهدف أيام الدراسة الثانوية أصبح هدف حياة سيداكا، وأعطاه هذا النجاح المبكر ثقة للانطلاق فى المستقبل .

نفس العملية وقعت فى بداية حياة أرثر أش ، بطل التنس الراحل الذى كان يستخدم يداً واحدة تقريباً ، الذى حطم حاجز اللون فى لعبة التنس حيث كانت قاصرة على البيض قبل أن يدخل أش المجال . لكنّ أش وقع فى معركة عنيفة مع مرض الإيدز فى أواخر أعوامه، وأثار الوعى بهذا المرض جنبات شوارع الحى الذى كان يسكنه، وغرف الرسم فى المنازل الريفية .

كانت حياته عبارة عن تحديد الأهداف وتحقيقها . بدأ الأمر مع أش عندما كان شاباً يمارس لعبة التنس، حيث تعلم الإنجاز وتحقيق الهدف.

قال أش فى مقابلة لإعداد هذا الكتاب قبل وفاته مباشرة : « كسرت هذا الحاجز ، بعد أن حددت الهدف وكيفية تحقيقه ، إنه نوع من التنسيق مهما كان لديك من ثقة بالذات » .

"هذا ما فعله أش حتى يوم وفاته . كان يحدد الهدف وعندما يحققه يحدد هدفاً آخر . لماذا ؟ يقول : أعتقد أن الثقة فى النفس تغير الأشخاص . وهى تنطبق على مجالات أخرى فى الحياة أيضا ، فأنت لا تشعر أنك واثقا فى المجالات التى تتخصص فيها وحسب بل تشعر بالثقة فى الذات عموماً ، وبأنك تستطيع أن تؤدى أشياء أخرى أيضا . قد ينطبق نفس الشىء على مهام أو أهداف أخرى.

ولابد أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق، لا تقع فى خطأ، يجب عليك أن تحقق أو تنجز كل شىء فى يوم وليلة . قد لا تستطيع أن تصل إلى القمر هذا العام . لذلك خطط للقيام برحلة أقصر ، حدد هدفاً مؤقتاً .

ومن خلال هذا الأسلوب المربح المثمر، وضع أش نفسه على خريطة الأسماء اللامعة فى التنس . ويقول : إن مدربيه الأوائل حددوا له أهدافاً محددة لينجزوها ، ولم تكن تلك الأهداف بالضرورة الفوز فى بطولات التنس . كانت مجرد أشياء نرى أنها صعبة، وهذا يتطلب عملاً شاقاً ونوعاً من التخطيط . وكان هناك نوع من المكافأة إذا استطعت تحقيق تلك الأهداف . مرة أخرى، لم تكن الأهداف دائما الفوز فى مباريات التنس، وبذلك تكون مربحة قبل أن أعرف بها . لكن بعد تحقيق هذه الأهداف الصغيرة فى طريقى الطويل فجأة أجد نفسى قريباً من الجائزة الكبرى .

هذه هى الطريقة التى كان أش يفوز بها فى مباريات التنس الصعبة . ويقـول : « فى البطولات، تريد أن تصعد إلى دور الأربعة، أو فى المباراة تريد ألا يفوتك ضربات بظهر المضرب ، أو ربما تريد تحسين مستوى قوة تحملك بحيث لا تنهك فى الجو الحار . هذه أنواع من الأهداف تساعدك على التركيز - على المدى البعيد - على الهدف الأكبر، وهو هدف أن تكون الأول أو تفوز بالبطولة .

غالبية التحديات الكبيرة يمكن التغلب عليها عن طريق سلسلة من الأهداف المؤقتة . هذه عملية مشجعة ومحفزة أيضا .

كان الدكتور جيمس واطسون مدير معمل سبرنج هاربور فى نضال طوال حياته ليعثر على علاج للسرطان . هل هذا هو هدفه الوحيد فى الحياة ؟ بالطبع لا، قد يكون ذلك محبطاً لأى شخص ولا يستطيع تحمله . حدد واطسون سلسلة من الأهداف المثمرة لنفسه ومعلمه وزملائه ، يحققون الأهداف كل عام على طريق الوصول للعلاج النهائى .

يقول واطسون : هناك أنواع عديدة من السرطان . وقد فاز واطسون بجائزة نوبل لاكتشاف تركيب الحامض النووى (دى. إن إيه) ويضيف : إنهم كانوا يحاولون علاج بعض الأنواع من المرض ، على أمل أن يتوصلوا إلى علاجها جميعا .

لكن عليك أن تحدد أهدافاً مؤقتة . الهدف ليس أن تقضى على سرطان القولون غداً ، بل أن تفهم المرض، وهناك خطوات عديدة جداً

لذلك، لا يريد أحد أن يتعرض للهزيمة. لكنك تحقق السعادة عند تحقيق هدف صغير فى وقت معين .

هذه هى الطريقة السليمة ، حدد أهدافاً صغيرة وحققها . ثم حدد أهدافاً أكبر وحققها ، وهكذا تنجح .

قبل أن يتولى لوهولتز قيادة فريق نوتردام لكرة القدم وتدريبه بوقت طويل ، لم يكن يريد إلا أن يكون لاعب كرة ، لكنه عندما خرج من فريق كرة القدم فى المدرسة الثانوية كان وزنه ١١٥ رطلاً .

عرف هولتز أنه نحيف جداً ، لكنه لايزال يتوق لممارسة اللعبة، ولذلك وضع خطة فحفظ مواقع اللاعبين الأحد عشرة فى فريق الكرة، وبهذه الطريقة، إذا أصيب أى من الاعبين كان يحل محله على الفور، وبذلك حصل على ١١ فرصة بدلاً من واحدة .

يقول الكاتب هارفى مكاى : إن الأعمال التجارية اليوم تسير بنفس المنوال ، فإذا كنت تعمل فى المكتب لابد أن تعلم نظام تشغيل الهواتف طواعية، وأن تَعرَّف ما يحدث فى قسم الكمبيوتر ، وإذا كنت فى قسم المبيعات تعرف كثيراً على أجهزة الحاسب الآلى ، وبهذه الطريقة، عندما تكون هناك فرص متاحة سوف تكون لديك فرصة أكبر لاقتناصها. حدد الأهداف بحيث تكون أكثر فائدة لفريقك كما فعل لوهولتز بحيث تكون أكثر فائدة لشركتك .

الفكرة أن تحدد الأهداف ثم تبذل قصارى جهدك لتحقيقها . أحياناً تنجح حسب الخطة الزمنية، وأحياناً تستغرق الأمور وقتاً أطول مما تظن، وأحياناً قد لا تستطيع تحقيق ما تصبو إليه ، وأحياناً تحدث أشياء غير مقصودة . الفكرة أن تستمر فى التخطيط والدفع إلى الأمام وسوف تصل إلى هدفك وسترى .

تقول ادريانا بيتر مديرة سكلامندر سكيلز : قد تحدد أحياناً أهدافاً بعيدة المنال، وأحياناً لا نصل إلى سقفها لكننا بالتأكيد نستطيع أن نصعد درجات الدرج (السلم) .

بدون أهداف محددة. من السهل جداً الخروج عن الطريق، فلا تستطيع أن تسيطر على مجريات حياتك أبداً . ويضيع الوقت هباء لأنه ليس هناك ما يستدعى العجلة . ليس هناك خط نهائى ، ليس من الضرورى تنفيذ شىء اليوم . من الممكن أن يكون أى شىء مؤجلاً لتاريخ غير مسمى . لكنّ الأهداف هى التى تحدد الاتجاه وتجعلنا نركز لتحقيقها .

ويُعْرَف عن ديفيد لوثر مدير شركة كروننج ميله للحديث عن عدم تحديد أهداف، وهو يقلق من تأثيره على أطفاله فى المنزل . ولذلك يتحدث إليهم دائما عن الأهداف .

فأحياناً تأخذنا الأمور بعيداً ، هذا ما يقوله لهم ، وما أسهل قول ذلك، لكن كيف نتجنب أن تجرفنا الأمور ؟ يقول لوثر : « الفكرة هى أن

تعرف نفسك ، فكّر فيما تعرفه وما تريد أن تفعله . انس موضوع المال لفترة. على أى حال ، عندما تصل إلى عمر أبويك ، ما الذى تريد أن تكون قادراً على تحقيقه ويحقق آمالك ، هذا هو الفارق، كيف يتم إيجاد الأهداف الذكية ؟ غالباً يستغرق الأمر بعض التفكير لكن هناك بعض الأساليب المفيدة، لتتعلم التركيز على مهمة معينة . قد تحاول أن تسأل نفسك نفس الأسئلة التى يسألها لوثر لأطفاله . تقف وتميل للخلف وتقول ماذا أريد أن أكون ؟ ما هو نوع الحياة التى أريدها ؟ هل أسير فى الاتجاه الصحيح الآن ؟ هذه النصيحة مفيدة بصرف النظر عن المرحلة التى وصلت إليها فى عملك .

وبمجرد أن تحدد أهدافك عليك أن تعطيها الأولوية . لا يمكن إنجاز كل شىء فى وقت واحد، لذلك عليك أن تسأل نفسك أى الأشياء يأتى فى المقدمة ؟ ما هو أهم هدف حالياً ؟ ثم تحاول تنظيم وقتك وطاقتك حسب تلك الأولويات . غالباً ما يكون هذا هو الجزء الأصعب .

ولكى تحدد أولويات تلك الأهداف ، عليك أن تفعل كما يفعل تيد اوين ناشر صحيفة « سان دييجور بيزنس جورنال » الذى يتبع نصيحة لصديق أخصائى علم نفس قال له : التقط قصاصة وارسم عليها خطاً فى الوسط وضع أى رقم على الجانب الأيسر من الخط، وليكن رقم (١٠)، ثم اكتب أهم عشرة أشياء تريد أن تحققها طوال حياتك قبل سن التقاعد أيا كان هذا السن .

اكتب هذه الأشياء العشرة. إذن أنت تريد برنامج تقاعد جيد . تريد أن يكون عندك منزل جميل وزواج سعيد وصحة طيبة، أياً كانت هذه الأمور العشرة . ثم في الجانب الآخر من الخط تضع هذه الأشياء مرتبة حسب الأهمية .

إنها طريقة بسيطة ، قد يكون الأمر كذلك ، لكنها تبعث على القلق أيضا . خلال تلك العملية، اكتشف أُوين أشياء عن نفسه لم يكن يعرفها من قبل . اكتشف أن الوظيفة ذات الأجر الجيد المستقرة التى تجعله يشعر بالارتياح تحتل المركز السابع فى أولوياته . مجرد أن تحدد أولوياتك حسب الترتيب تصبح عملية تحديد الأهداف سهلة وبسيطة .

الأمر يكون جيداً إذا تطور تحقيق الأهداف مع مرور السنين. يقول الدكتور رونالد ايفانز : إنه قبل أن يتزوج كان يقرأ الصحف والمجلات فقط . وهو يعمل أستاذ أبحاث فى معهد سولك للدراسات البيولوجية ويقول : إنه لم يكن لديه شيء آخر يفعله . كان يحب المعامل وكأنها بيته، ويقول المراقبون : إن الأبحاث إدمان . ويقول ايفانز : إنها تشكل تحديثا غير معقول، وتدفع بحدود ذكائك إلى الأمام . أنت تحقق اكتشافات وليس هناك ما يعادل ذلك .

لكنّ الحياة تتغير، والضغوط تتغير، وينبغى تقييم الأهداف أيضا . يقول ايفانز : بالنسبة للعائلة كان الأمر صعباً أن أغير عاداتى ، لكنى اضطررت لذلك ، لابد أن تقول فقط : إنك لا تستطيع أن تفعل كل شيء.

الشركات تحتاج إلى أهداف أكثر من حاجة الأفراد إليها، وتنطبق نفس القواعد، عندما تبدأ الشركات فى تحديد أهدافها، توضحها ثم تجعلها أساسية، ولا تحدد كثيراً من الأهداف فى آن واحد .

كانت شركة موتورولا العملاقة تدار فى إحدى السنوات الأخيرة على أساس ثلاثة أهداف فقط، تم التعبير عنها فى شكل حسابى مختصر ودقيق ، الاستمرار فى عملية التحسين بشكل (X – 10) كل عامين، والإنصات إلى صوت العميل لتخفيض الدورة التجارية بالمعامل ١٠ خلال خمس سنوات.

لا تقلق بشأن هذه المصطلحات . قد تنطبق فى شركتك وقد لا تنطبق. الأهم هنا هو أن الشركة لها أهدافها . الأهداف تشكل تحديات لكنها قابلة للتطبيق . هذه الأهداف مفهومة جيداً داخل الشركة ويمكن قياس درجة التقدم فى تحقيقها . وإذا تحققت هذه الأهداف تكون الشركة قد أدت عملها على ما يرام .

هذه الأهداف الثلاثة توفر رؤية كافية لإدارة شركة كاملة . تخيل ثلاثة أهداف بنفس الوضوح والواقعية فى حياة أى شخص :

حدد الأهداف الواضحة التى تشكل تحدياً ويمكن تحقيقها

الفصل الثانى عشر
التركيز والانضباط

فى عام ١٩٣٣ ، طرأت فكرة على ذهن ديفيد يوربى منتج البذور الشهير فى فيلادلفيا ، وتتمثل فى أن براعم الزهور المهجنة ذات اللون الواحد يمكن أن تكون جميلة وجذابة للغاية . هذا الهجين من الأزهار هو زهرة الأذريون، وهى ذات شكل غير لطيف ورائحة غير مقبولة .

لذلك، قرر ديفيد يوربى أن يطور نوعاً من الأذريون يداعب الأنوف بدلاً من إثارة الصدمة عند استنشاق رائحتها . كان هناك وسيلة وحيدة فقط لتحقيق ذلك، وهى العثور على ما يطلق عليه خبراء النبات « نباتاً متحولاً » أى زهرة فريدة ليس لها تلك الرائحة المنفرة . لذلك، أرسل إلى جميع أنحاء العالم فى طلب بذور الأذريون، وحصل على ٦٤٠ نوعاً مختلفاً منها، وقام بزراعتها، وعندما أزهرت دس أنفه بينها وشَمَّ

رائحتها . كانت رائحة كل واحدة بمفردها سيئة ، وهذا الأمر محبط حقيقة . لكنّ الرجل واصل البحث، وأخيراً أُرسِلَتْ إليه إرسالية فى منطقة التبت الصينية النائية تحوى بعضَ بذور الأذريون ليس لها رائحة لكنّ شكلها لطيف .

وهجّن ديفيد يوربى هذه البذور مع إحدى مجموعاته الكبيرة، وزرع منها ٣٥ فداناً من هذه الزهرة . وعندما كبرت وأينعت الأزهار. طلب من مساعده أمراً جعله يظن أن ديفيد ذهب عقله . حيث طلب منه أن ينبطح على ركبتيه ويديه ويشم رائحة كل زهرة فى مساحة ٣٥ فداناً . فإذا وجد زهرة واحدة بلا رائحة بين هذه الأزهار فهذا هو كل ما يحتاجه ، فقال له الرجل : سوف يستغرق استنشاق هذه الزهور خمسة وثلاثين عاما ، ولذلك، طلب الرجل من وكالات التوظيف مائتى رجل لاستنشاق الأزهار، فلم يحدث من قبل أن طلب أحد مثل هذا العدد من الموظفين.

جاء هؤلاء العاملون من كل حدب وصوب، وبدأوا العمل، ولم ير أحد مشهداً أكثر جنوناً من ذلك . لكن ديفيد يوربى كان يعرف ما يفعل . وأخيراً عثر أحد العاملين فى أحد الأيام على الزهرة المطلوبة .

وصاح : لقد وجدتها . وتبعه المساعد إلى مكانه ليتأكد هو الآخر أن الزهرة بلا رائحة منفرة .

(ديل كارينجى)

قادت مارجريت تاتشر رئيسة وزراء بريطانيا البلاد فى أصعب سنوات الامبراطورية البريطانية، حيث تخلل فترة رئاستها للوزارة حرب فوكلاند والكساد العالمى وإضرابات اجتماعية تكفى للتأثير لمدة قرن أو قرنين . أدت تلك السنوات إلى تدمير أى مستقبل عملى للسياسيين، وتحملت مارجريت تاتشر أكثر جزء من هذه المتاعب ، ناهيك عن أنها كانت أول امرأة تشغل هذا المنصب ، لكنّ هناك شيئاً اعترف به الجميع فى أنحاء بريطانيا وهو أن المرأة الحديدية (تاتشر) لم تنكسر فى أى لحظة . كيف استطاعت الاحتفاظ بقوتها تحت هذه الضغوط ؟

قالت تاتشر : « إذا كنت تقود دولة قوية مثل بريطانيا ، وسيطرت على الشؤون العالمية لفترة طويلة وهى فى ظروف صعبة ، دولة يعتمد عليها دائما ، فلابد أن تكون لك بعض صفات الحديد . قالت تاتشر ذلك عقب خروجها من المنصب بقليل .

ليس الأمر – فى الواقع – بهذا التعقيد كما تقول تاتشر. وتضيف : عليك أن تركز دائما، وأن تكون منضبطاً داخلياً، وتريد بأى ثمن أن تحقق النجاح . لا أعرف أى شخص وصل إلى القمة دون عمل شاق . هذه هى الطريقة . قد لا تؤدى بك دائما إلى القمة ، لكنها تقربك منها .

فهمت ماجى تاتشر القصة . كان لديها هدف محدد، وفى رأسها شىء تريده بالفعل . لابد أن تؤمن بنفسك وأن تثابر . ولا تسمح لنفسك بالتشتت . ففى حياة المال والتجارة والحياة الأسرية والرياضية

والسياسية اتبع تلك المبادىء البسيطة، وسوف تزداد فرص نجاحك وترتفع بشكل هائل .

كان ايفان ستيوارت رجلا لديه هدف ، كان يحلم طوال حياته باجتياز سباقات السيارات الطويلة، مسافات هذه المسابقات حوالى ثلاثمائة ميل فى الأراضى الوعرة، وتحتاج إلى ساعات وساعات من التركيز الشديد . وكان ستيوارت يعمل مديراً عاماً فى شركة مقاولات وله زوجة وثلاثة أطفال وعليه رهونات . كان يتحمل مسؤوليات والتزامات. لكنّ سوء الحظ كان يحول بينه وبين تحقيق أهدافه . لكنه كانت لديه خطة أيضا وقدر هائل من الطاقة لتنفيذها .

يقول ستيوارت : إنه كان يريد المشاركة فى السباقات ، ولذلك، كان يعمل فى هذا المجال بعد الانتهاء من عمله، وفى أيام السبت والأحد . ثم جاءته فرصة السباق، أى مجرد أن يشترك فى السباق . ولم يفكر أبداً فى ذلك الوقت أنه سيحترف سباق السيارات .

وفى أحد الأيام، واتته الفرصة، كان أحد المتسابقين الذين يعمل معهم ستيوارت قد كسرت ساقه قبل السباق مباشرة . وكانت السيارة جاهزة ومشتركة فى السباق، ولم يكن هناك خيار آخر إلا أن يقودها ستيوارت .

لذلك، شارك ستيوارت فى السباق وبجانبه صديقه ايرل ستال . كل شىء كان مستعراً . اصطدمت السيارة بأحد الجسور وانقلبت وغُرس

العَجل فى الوحل، وكانت السيارات الأخرى تطن من حولهما كالنحل . يبدو أن الفرصة الوحيدة التى اتيحت له لإثبات جدارته قد ذهبت أدراج الرياح .

يقول ستيوارت : « أصبحنا الآن فى المؤخرة »، وهو يذكر أول سباق يشارك فيه . وقال الكل : انطلق، وكانت السيارات تمر بمعدل سيارة كل نصف دقيقة، وكان هناك حوالى ٧٠ سيارة مشتركة فى السباق . الكل انطلق . وها أنا وإيرل فى المؤخرة . لم نذهب عشرة أميال أخرى إلى الأمام . وبعد خمسة عشر ميلاً تقريباً انقطع السلك الواصل بين الدواسة وجهاز الاحتراق (الكاربوراتور) فى السيارة التى كانت تعمل بمحرك فولكس فاجن . الآن، لا أستطيع حتى القيادة، وقلت لإيرل : أحضر مفتاحاً هلالياً، وأحضر إيرل المفتاح من صندوق السيارة، وحاولت جذب السلك الذى انقطع، وكان طويلاً لدرجة كافية بحيث يلف حول المفتاح فاستطعت أن ألفه حوله . قمنا بهذا العمل بسرعة كبيرة . وخلال ٥ - ١٠ دقائق كان لدينا سلك بنزين يدوى، وأستطيع الآن أن أجذب السلك اليدوى بيدى وأضغط على دواسة فاصل الحركة (الدبرياج) وأقود السيارة بيد واحدة رغم عدم وجود عجلة قيادة كهربائية . كنت مصراً وأريد أن أقود السيارة .

وقلت لإيرل : « أريد منك أن تغير وضع عصاة السرعات ، لأنها سيارة ذات أربع سرعات . سوف أدفعك بكوعى كلما أريد تغيير

السرعة. وعندئذ أجذب أنا سلك البنزين ، واختلت الأمور معنا ، فكنت أضغط على دواسة فاصل الحركة وأجذب سلك البنزين فى ذات الوقت، وينقل إيرل الحركة الخاطئة بعصا فاصل الحركة (الفتيس). على أى حال أدينا أداء جيداً . كنت أجذب السلك وأرخيه . وأضغط دواسة الدبرياج، وأدفع إيرل فيغير وضع عصا الفتيس . ولاحظ بعد قليل جداً ما يحتاج إليه وما يجب أن يفعله . لقد اختلت الأمور معنا لأنه غيّر السرعة خطأ فى إحدى المرات، وكنت أريدها السرعة الأعلى لكنه استخدم السرعة الأقل . لكننا أتقنا هذه العملية، وبعد قليل بدأنا نلحق بالسيارات الأخرى . إنه سباق لمسافة ٣٠٠ ميل، لحقنا بإحدى السيارات ثم الأخرى . كان عملاً جماعياً . نعم أديناه بصورة جيدة . باختصار ، لقد فزنا فى هذا السباق ، فزنا بسباق ٣٠٠ ميل . هذا النوع من التركيز والانضباط الذاتى هو المطلوب لتحقيق الفوز فى السباق وفى كل أمور الحياة .

واستمر ستيوارت حتى أصبح أفضل قائد سيارات سباق فى أمريكا. وحصل على جائزة الرجل الحديدى ، وجائزة هيزمان وسوبر بول الرياضية عدة مرات حتى أن مشجعيه يعرفونه الآن باسم « الرجل الحديدى » ووقّع ستيوارت وهو فى سن ٤٧ عاماً عقداً مع شركة تويوتا لتمويله لمدة ثلاث سنوات .

ويقول ستيوارت : إنى أكبر سناً من الشباب الذين يدخلون المجال ، لكنّ هذا نوع آخر من التحدى، وليس سبباً للتقاعد. مَنْ يعرف ؟ قد يتسابق الرجل الحديدى وهو فى سن الستين . إنه نوع من التركيز مهما كان نوع العمل . فالتركيز هو الذى يفرق بين من يستطيعون الإنجاز ومن لا يستطيعون .

هذا هو السر الوحيد فى جمع أموال كثيرة كما يقول توماس سوندرز الثالث رئيس شركة سوندرز كارب وشركاه .

يقول سوندرز : عندما كنت أجمع هذه الأموال الطائلة من بضع سنوات لشركة مورجان ستانلى كان بيننا موعد لنبدأ جمع الأموال لبنكنا التجارى ، كنا نريد ٢٠٠ مليون دولار، وجمعنا ٢,٣ مليار دولار . كانت ثانى أكبر كمية أموال تجمع من أجل صندوق أوراق مالية واحد فى البلاد . أعتقد أن الالتزام الشديد والإصرار الحديدى يحقق الجزء الأكبر من النجاح .

فريد ستيفرت هو المدير المالى فى شركة بنيويورك للتأمين على الحياة، وقد تعلّم المثابرة من والده الذى كان يدعى فريد أيضا . يقول ستيفرت : إن الغرام الوحيد فى حياة والده هو أن يعزف على النفير (ترومبيت) وأنه كان يعمل مع أفضل وأكبر الفرق الموسيقية، ومنها فرقة هارى جيمس وآرتى شو وجاك تيجاردن ، إنه عازف نفير متميز كما يقول ستيفرت .

حتى الأب لم يتوقف أبداً عن التدريب على أساسيات العزف . ويقول فريد الابن : إنه كان يعزف السلم الموسيقى، إنه أحد أفضل العازفين فى البلاد . وماذا يفعل هذا الرجل ؟ إنه لا يعزف ألحاناً طويلة جديدة يريد أن يتعلمها ، إنه يعزف السلم الموسيقى ساعة تلو الأخرى ، يعزف هذه النغمات المختلفة ويقول لابنه : إنه إذا حفظ السلم الموسيقى وعزفه بسرعة سوف يتعلم عزف أى أغنية يريدها .

هذا التركيز الذى لا يلين هو الذى دفع محافظين فى الجنوب إلى البيت الأبيض ، بفارق ١٦ عاماً بين كل منهما. كان أحدهما مزارعاً مفوهاً من جورجيا يُدعى جيمى كارتر ، والآخر من بلدة صغيرة جداً على الخريطة تدعى هوب فى اركنسو ، يدعى بيل كلينتون .

عندما بدأ كارتر حملته الانتخابية عام ١٩٧٦ لم يؤيده كثيرون من السياسيين الوطنيين من معسكره ، ولم يستمع إليه تقريبا أى شخص من خارج ولاية جورجيا . كان يواجه جيشاً من المشاهير الديمقراطيين ينافسونه، وكانت أكبر عقبة فى طريق حملته الانتخابية هى نيوهامبشير التى لا تبعد عن مسقط رأسه مسافة طويلة .

وعندما دخل كلينتون الانتخابات عام ١٩٩٢، كان من المعتقد أنه سوف يواجه نفس الصعوبات وتقريباً لنفس الأسباب ، لم يكن معروفاً بالقدر الكافى ، إلا أنه كان أكثر شهرة من كارتر ، لكنّ كلينتون الجمهورى استطاع أن يفوز فى المعركة الرهيبة .كان الخبراء القدامى

يظنون أن كلا منهما لن يفوز . فى نهاية الانتخابات الأولية ، كان واضحا أن الرجلين قد خرجا من السباق، لكنّ هذا لم يحدث بالطبع، وهناك كثير من الأسباب وراء نجاحهما . فى حملتهما الانتخابية كان الاهتمام الأول ينصب على التركيز والانضباط أكثر من شخصيتهما .

وفى خضم السباق الرئاسى الرهيب، كان لدى كليهما الأسباب التى تدعوه للانسحاب. بالنسبة لكارتر ، كان هناك تهديد تيد كيندى والمفهوم المؤلم أن كنيدى هو الشخصية المفضلة لدى الديمقراطيين وليس كارتر ، إضافة إلى المصاعب الأخرى . وبالنسبة لكلينتون، كان هناك ادعاءات جيفر فلاورز والافتتاحيات الصحفية ضده وقوة الرئيس الذى كان فى السلطة وقتها والمدعو روس بيرو .

لكن هذه المتاعب لم توقف كارتر عام ١٩٧٦، ولم تقطع مسيرة كلينتون عام ١٩٩٢ . والسبب المهم فى الحالتين هو التركيز الشديد من كلا الرجلين . كانا يعرفان بالتحديد ماذا يريدان تحقيقه ؟ كانا يعملان من أجل هدف محدد ، حلم كان يراودهما منذ الصغر، ونتيجة ذلك أن كلاً منهما كان لديه دافع جبار . كانا يعملان إلى حد الجنون، وعيناهما على الهدف وبالفعل حققا الهدف.

والمثابرة هى الطرف الآخر من المعادلة . لكى تحصل على ما تريده فى الحياة لابد أن تؤمن بنفسك، وأن ترغب فى متابعة الأمر باستمرار . حاول مرة أخرى وثانية وثالثة.... الخ .

بدأ بيرتماننج رئيس شركة والترطومسون إحدى أكبر وكالات الإعلان فى العالم ، عمله كطابع آلة كاتبة . ثم أصبح المبدع الوحيد الذى قاد هذه الشركة التى قامت بحملات دعائية لشركات كبيرة ومهمة مثل فورد واخوان ليفر ونسلة وكيلوج وكوداك وجوديير وورنرلامبرت .

الموهبة والإبداع أمران حيويان فى مجال العمل الذى تسوده المنافسة مثل الإعلان . لكن بدون مثابرة وعمل جاد وشاق وتركيز شديد لن تفلح الموهبة والإبداع . هذا هو الدرس الذى تعلمه ماننج من منبعه الأصلى فى بداية حياته العملية .

وخرج بما يعتقد أنه حملة رائعة لصالح أكبر عميل لديه وهو شليتز، والاسم العامى للحملة الإعلانية التى كان ماننج يحث عليه هو الاسم الشهير « مام مام جود ». وكان ماننج على رأس الحملة ، لكنّ شركة شليتز لم تصعد لمستوى حماس ماننج . العاملون بالشركة كانوا يعتقدون أن الفكرة سلبية جداً ، كانوا يريدون من ماننج أن يخرج بفكرة أكثر سخونة .

لكنّ ماننج لم ييأس وعاد إلى العميل مرات ومرات، وظل يضغط من أجل حملته ست مرات، ويتذكر آخر رد حصل عليه ويقول : « استطعت أن أطرح عليهم حملتى عدة مرات، خاصة وأن لى علاقة بالعميل تسمح لى بذلك، ولم أعطه الفرصة لكى يطردنى خارج مكتبه . وفى المرة السادسة، قال العميل : حسناً ، لا أعتقد أن هذا صحيح ، لكن ، إذا كنتم تعتقدون ذلك ، جربوا فى مكان ما » .

وبقية القصة بالطبع هى تاريخماننج فى الإعلان . أدت موهبة ماننج وإبداعه إلى حملة من الطراز الأول ، لكن مثابرته وعمله الشاق هو الذى أدى به للوصول للجماهير . وقد وضع ديل كارينجى هذا المبدأ فى قوله : « الصبر والمثابرة ينجزان الكثير فى هذا العالم أكثر من الموهبة اللامعة». وتذكّر ما يحدث عندما يحدث أى خطأ .

يقول كارينجى عن ذلك : « لا تجعل أى شىء يحبطك ، استمر فى العمل ولا تيأس أبداً . هذه سياسة غالبية من حققوا النجاح . بالطبع، سوف يحدث نوع من الإحباط . الأهم من ذلك هو التغلب عليه ومواجهته إذا استطعت أن تفعل ذلك ، تمتلك العالم بين يديك .

ماذا يعنى ذلك من الناحية العملية ؟ يعنى أنك يجب أن تتذكر الهدف الأساسى، سواء كان الأمر يتعلق بحملة إعلانية أو الفوز فى سباق سيارات أو الفوز فى انتخابات الرئاسة فى الولايات المتحدة . لابد أن تعمل من أجل تحقيق الهدف بكل جوارحك .

وتأكد من المتابعة ، وليس هذا الأمر سهلا فى كل الحالات . لابد أن تُدرّب نفسك على قطع كل خطوات الطريق ، وأن تكمل كل التفاصيل فى كل عمل وفى كل مرة . هذا ما يجعل الناس أكثر قيمة بالنسبة للشركة ، وأكثر حيوية بالنسبة للمؤسسة ، ويكتسبون ثقة أكبر بين الزملاء والأصدقاء . متابعة كل التفاصيل الدقيقة هى المفتاح .

يقول مارتن جبسون المدير التنفيذى لشركة كروننج لخدمات المعامل : « عندما أدخل المكتب وأجد كثيراً من المكالمات التى تحتاج إلى ردود، أقول فى نفسى هذا الرجل خرج عن السيطرة . وهذا يثير تساؤلا بشأن الاعتماد عليك . إذا لم ترد على كل المكالمات يكون الأمر على غير ما يرام . إنها أشياء بسيطة » .

الذين يثبتون أنه يمكن الاعتماد عليهم يحصلون على فرص أكبر لإثبات مدى الاعتماد عليهم . يقول جبسون : « الناس يعرفون أنهم يمكن أن يعتمدوا عليك . يطلبون منك شيئاً ولا يدونون ملاحظات متابعة. ويعرفون أنك سوف تفعل ذلك . هذا هو مفهوم الاعتماد عليك . لا تكن من الشخصيات المستهترة التى لا ترد على المكالمات الهاتفية ، والذين يأخذون مذكرة من الرئيس ولا يعرفون كيف يردون عليها ويطرحونها جانباً وينسون الأمر . الرئيس يتساءل ، ما العيب فى هذا المعضل ؟ » .

النجاح أو الفشل يعتمد على هذه التفاصيل الخاصة بالانضباط والالتزام، وآلاف التفاصيل الدقيقة . إنها عادات قديمة مثل التوجه إلى العمل فى وقت مبكر، وتذكّر أن تتابع وعودك، وأن تفخر بما تؤديه من عمل كما تقول جويس هارفى مديرة مؤسسة هارمون اسوشيتس . وتضيف : « إذا كنت تكتب خطاب اعتماد ينبغى أن تتبع الخطوات من ١ إلى ٤ ، ولا يمكن أن تغفل الخطوة الثالثة مثلاً . الأخطاء هنا مكلفة جداً ولا تنفذ العمل بسرعة فائقة، راجع التفاصيل وركز فيها ».

واكتشف روس جرينبرج أهمية الانضباط والالتزام والتركيز فى إحدى ليالى ١٩٩٠، عندما هُزم مايك تايسون أمام باستر دوجلاس . كان تايسون فى ذلك الوقت بطل الوزن الثقيل فى العالم ولا ينازع فى ذلك . كان دوجلاس ملاكماً شرساً ، لكنه عندما قُرع جرس بداية المباراة. لم ينطلق بكل قوته .

وكان جرينبرج هو المنتج المنفذ للمباريات الرياضية . وعندما جاءت مباراة تايسون ودوجلاس ، كان قد نظم مائة مباراة على لقب العالم فى الوزن الثقيل لصالح التليفزيون، لكن حتى بالنسبة لشخصية مثل جرينبرج ، قد يهتز التركيز بسبب بعض الأحداث الهامة .

يتذكر جرينبرج ويقول : « فى الجولة الثانية تقريباً كان من الواضح أن الأمر فى صالح دوجلاس وضد تايسون على الإطلاق . تلقى تايسون ثلاث أو أربع ضربات مستقيمة، وقلنا أنا والمذيعين عبر الأثير لازال الأمر بعيداً حتى الآن .

وفى الجولة الرابعة، أطلق دوجلاس مجموعة من اللكمات التى هزت تايسون، وتعالى الصراخ عبر خط الاتصال . بدأ كل من فى فريقنا يلاحظ ما نشاهده ، لأول مرة أو من المرات النادرة انخرطنا فى تطورات المباراة أكثر من عملنا فى نقلها . أتذكر ذلك جيداً وكل من عمل معى فى الفريق يمكن أن يقص عليك القصة . عندما شعرت بذلك قلت : « حسناً، فليهدأ الجميع ، تذكروا أن لدينا عملاً نقوم به هنا ، إذا تفاعلتم بشدة

مع المباراة ، سوف يفلت العمل من أيديكم . هذا كل ما كان يتطلبه الأمر، وعلى الفور التزم الجميع بهذه القاعدة الأساسية، وانقطع عن الانفعال الشديد مع المباراة، وعدنا لعملنا بالمستوى العادى ، نذيع إعادة المشاهد والضربات المتلاحقة التى تهز الملاكمين .

ليس هناك مجال للأخطاء فى نقل أحداث على الهواء للتليفزيون . انظر ، إذا جرفنى الانفعال مع دوجلاس فى تلك اللحظة ، لن أستطيع متابعة عملى وتوجيه المساعدين ، ولن يستطيع المخرجون العاملون معى متابعة تلك النقاط المهمة مثل إعادة الضربات الحاسمة والحيوية ، وهو من صميم عملنا . لكن جرينبرج يعترف بأنه كان قاب قوسين من فقدان التركيز فى تلك الليلة التى لا تُنسى . ويقول : لن أنسى أبداً اللحظة التى اصطدم فيها تايسون بقماش الأرضية، وكأنى أقرأ قصصاً تاريخية عن بطولات المالكمة فى الوزن الثقيل ، وعند تلك اللحظة الفاصلة ، دخلت فى فصل جديد أو صفحة جديدة من هذا التاريخ . أقول ذلك وأنا فى شدة الانفعال عن مباراة تايسوان ودوجلاس، وقد تكون هناك مباراة أخرى تذاع أيضا على التليفزيون . لكننى سأقول : « إننى كنت جزءا من هذا الحدث الهام » .

التركيز الحديدى ليس مهما فقط فى نقل المباريات للتليفزيون . فى حالة الدكتور سكوت كوين ، هذا النوع من التركيز والانضباط يشكل حداً فاصلا بين الحياة والموت .

كان كوين طبيباً يعلاج بالنظائر المشعة، وهو أول من وصل إلى موقع سقوط طائرة بوينج ٧٢٧ تابعة لخطوط أبيانكا بالقرب من منزله فى لونج ايلاند فى إحدى ليالى شهر يناير .

ظل الدكتور كوين وحده فى الموقع لمدة ساعة كاملة . كان عليه أن يفحص إصابات الركاب واحداً تلو الآخر ، وكان عليه أن يهدىء من روعهم أيضا . كان عليه أن يفعل ذلك فى غضون دقيقة أو دقيقتين مع كل مصاب على الأرض، ودون أن يتحدث بأى كلمة لأن غالبية الركاب كانوا من كولومبيا ، ولا يتحدثون الانجليزية ولا يعرف الدكتور كوين من اللغة الأسبانية إلا كلمات قليلة جداً . كان يوصل ما يريد بأن يركز بشدة. ويقول كوين : لقد وجد طريقة لإنجاز ذلك العمل .

ويحكى قائلا: كنت أضع سماعة الطبيب على صدرى، وكنت أردد كلمة « طبيب طبيب»، وكان بعضهم يصرخ ويبكى ولا تعرف إذا كانوا يصرخون بسبب الرعب والخوف أم أن هناك كسراً فى عظامهم . كنت أعرف مدى الإصابة من نظرة المصاب إليّ فقط .

وكان عليّ أن أهمس فى آذانهم ، وكان عليّ أن أحافظ على رباطة جأشى وأهدىء من روعهم، فقط عن طريق لمساتى على وجوههم وتعبيرات وجهى . لم أستطع أن أعرف التاريخ المرضى لأى مصاب فيهم ، أنت تعرف أنه لا يمكن أن تسأل أحدهم أين موقع الإصابة أو

إلى أئ مدى هو مصاب ويتألم ، هل الألم فى الظهر أم فى غيره ؟ وكان عليّ أن أفحص كل مصاب من الرأس إلى القدم ، ثم أعثر على أماكن الكسور ، واكتشف أنها تهشمات فظيعة . لم أر كسوراً مثل هذه من قبل، كانت بعض الأرجل معلقة شبه منفصلة ، أفحص الكسور، ثم أبدأ تثبيت جبيرة بقدر المستطاع ، ثم أذهب للمصاب التالى، وأبدأ من البداية بفحص القفص الصدرى يدوياً . هم لا يستطيعون الكلام . وأنت لا تستطيع حتى أن تسأل عن مكان الإصابة، لأنهم لا يفهمون ما تقول . حسناً، لقد كانت تجربة غريبة لأنك عندما تخوضها ترتفع نسبة الأدرينالين فى جسدك .

التركيز ، التركيز الشديد بنسبة ١٠٠٪ ، هذا هو ما فعله الدكتور كوين .

كان تركيز كوين شديداً حتى أن كل شىء هامشى لم يكن فى نطاق تفكيره . اكتشف هو مدى تركيزه فيما بعد عندما حكى عن الحدث فى ندوة عن إدارة الأزمات . الكل كان يتحدث ويصف ما يتوقعه فى هذا النوع من الظروف مثل سيارات الإسعاف وعربات إطفاء الحريق ، وأجهزة اللاسلكى تعمل ، والناجون يصرخون، وعمال الانقاذ يتحركون فى كل اتجاه كالنحل . لكنّ كوين لم يستمع إلى أى شىء من ذلك.

وقال لهم : « ما أذكره أن الموقع كان هادئاً جداً ، كان كل شىء هادئاً ومنظماً، لم أسمع أى أصوات . ويجب أن تركز بشدة على ما

تسمعه . كل ما أذكره أننى كنت أسير فى صمت مطبق . لم أسمع أى شىء . كل ما سمعته هو أصوات المروحيات، وبعد حوالى ساعة جاءت المروحيات لإخلاء المصابين .

التركيز هو القدرة على تجاهل كل ما يشتت الفكر ومتابعة الأمور المهمة فقط . هذا هو العامل الفاصل فى تلك الليلة والذى ساعد على انقاذ حياة الكثيرين .

القادة لا يفقدون التركيز أبدا ،

فهم يركزون أبصارهم على الصورة الكبيرة

الفصل الثالث عشر

تحقيق التوازن

اكتشفت القوات المسلحة الأمريكية من تكرار الاختبارات أن الشباب الذين أثقلهم التدريب لسنوات يمكن أن يتقدموا أفضل ويتماسكون لفترة أطول إذا تركوا أمتعتهم واستراحوا لمدة عشر دقائق كل ساعة. لذلك، كانت القوات المسلحة تأمرهم أن يفعلوا ذلك .

قلبك له ذكاء الجيش الأمريكى تماماً . يضخ كمية من الدم عبر الجسم بما يكفى لملء خزان عربة قطار . إنه يبذل طاقة كل ٢٤ ساعة تكفى لوضع ٢٠ طناً من الفحم على رصيف المحطة بارتفاع ثلاثة أقدام، ويقوم بهذا الكم الهائل من العمل طوال سنوات تتراوح بين ٥٠ و ٩٠ عاماً . كيف يتحمل القلب ذلك ؟ شرح الدكتور والتر كانون الأستاذ بكلية طب هارفارد هذا الأمر لى وقال : « غالبية الناس لديهم فكرة أن

القلب يعمل طوال الوقت . والحقيقة أن هناك فترة راحة محددة يأخذها القلب بعد كل انقباضة . عندما يدق القلب بمعدل ٧٠ دقة فى الدقيقة بشكل عادى ؛ يعمل القلب فقط لمدة تسع ساعات كل ٢٤ ساعة . يأخذ القلب لحظات راحة تصل إلى ١٥ ساعة يومياً .

خلال الحرب العالمية الثانية، كان ونستون تشرشل (بين ٦٠ و ٧٠ عاماً) قادراً على العمل ١٦ ساعة يومياً، عاماً بعد عام يقود المجهود الحربى للامبراطورية البريطانية ، هذا معدل قياسى يعتبر ظاهرة . ما هو السر فى ذلك ؟ كان يعمل وهو فى الفراش يومياً حتى الحادية عشرة صباحاً ، يقرأ التقارير ويوجه الأوامر ويجرى محادثات هاتفية ، ويعقد مؤتمرات هامة . وبعد تناول الغداء يعود إلى الفراش مرة أخرى ، وينام حوالى ساعة ، ثم يتوجه للفراش مرة أخرى فى المساء وينام ساعتين قبل تناول العشاء فى الثامنة . ولم يُعانِ من الإرهاق ولم يكن مضطرا لعلاج هذا العرض ، لقد وقى نفسه منه لأنه كان يرتاح بين الحين والآخر، استطاع أن يستمر فى العمل بحيوية ونشاط حتى ما بعد منتصف الليل .

(ديل كارينجى)

كان توم هارتمان واعظاً لمدة تزيد على ٢٠ عاماً ، كانت كل حياته مكرسة لوجه الله والآخرين . كان يومه مخصصاً لتقديم الاستشارات للمحتاجين وعيادة المرضى ونصح اليائسين ومحاولة تقريب الناس من ربهم ، لكنّ الواعظ كان يفتقد شيئا فى أيامه المليئة بالعمل .

فى أحد الأيام طلبه والده هاتفياً . كان والده يمتلك متجراً على طريق فارمينجدل. لم يذكر هارتمان طوال حياته أن أبويه قالا شيئاً سلبياً عنه. لكنّ صوت والده فى المحادثة التليفونية فى ذاك اليوم كان متوتراً .

وقال له : توم ، أريد أن أجلس وأتحدث إليك عن شىء ما .

فقال هارتمان : بكل تأكيد ، واتفق الأب والابن على موعد لقاء .

وعندما التقيا تحدث الوالد مباشرة عما يجول بخاطره ، فقال : توم ، أنا ووالدتك نعجب بك ، نسمع دائما عن العمل الجيد الذى تؤديه ونحن فخوران بك . لكننا نعتقد أنك تهمل أسرتك . أعرف أنه عليك أن تساعد كثيراً من الناس فى حياتك ، لكنّ هؤلاء الناس يأتون ويذهبون وأسرتك هى الباقية . وما يحدث أنك عندما تتحدث هاتفيا إلينا دائما تطلب أن نصنع شيئا من أجلك ، تبدو مشغولاً جداً حتى أنه لا وقت لديك للكلام .

اندهش هارتمان للحظة وقال : حسناً يا أبى عندما كنت فى طور النمو كنت أراك ، كنت تعمل ٧٠ ساعة أسبوعياً وقد أعجبت بك ، ولذلك، أنت تعرف أننى أحاول أن أقلدك .

لكن يبدو أن هذا لم يقنع الأب ، فقال له : ما لا تلاحظه أن عملك أصعب من عملى ، ثوم : أليس عملك أصعب من عملى ، كان عملى جسدياً ، كان ثمرة الإنتاج ، ثم أعود إلى منزلى وأكون مع أسرتى . ولم يعرف هارتمان ماذا يقول، وشعر بالارتياح عندما قال له والده : إنه لا ينتظر رداً فورياً، وقال له : أريدك فقط أن تفكر فى الأمر .

وقد أثرت المحادثة فى هارتمان لدرجة أنه ألغى مواعيده الباقية فى ذاك اليوم . ثم قرر أن يهاتف إخوته و إخوانه . ووصف ما شعر به بعد ذلك عندما تحدث إليهم هاتفيا . فقال : « عندما هاتفتكم، كنا ثلاثتنا نشترك فى المحادثة لمدة ٣ أو ٤ دقائق ، وقال كل منهم نفس الشىء تقريباً « ماذا تريد ؟ » وعندئذ أدركت أن أبى كان على حق.

حتى الرجل الذى يحتاج لمكالمة هاتفية للحفاظ على التوازن المطلوب ، يحتاج أيضا إلى من يذكره بجزء هام من حياته ، أو على الأقل أنه لا يفعل ما ينصح به الآخرين . هذا خطأ يقع فيه كل شخص من حين لآخر.

من الحيوى لكل شخص فينا أن يوازن حياته، وأن يكون هناك مكان آخر فيها غير العمل . وسوف يؤدى ذلك إلى حياة شخصية أكثر سعادة ورضا . وبالضرورة، سوف يزيد ذلك أيضا من طاقة الناس وتركيزهم ورفع إنتاجيتهم فى العمل أيضا .

ويشبه والتر جرين رئيس شركة هاريسون لخدمات المؤتمرات الحياة المتوازنة المثمرة بمقعد متعدد الأرجل . ويعتقد جرين أن كثيراً من الناس حياتهم أحادية البعد ، فهم يركزون طوال الوقت على عملهم ومستقبلهم العملى .

ويقول : « من خبرتى، فإن هذا البعد الأحادى يستمر غالباً فى حياة هؤلاء الناس ، ما أود أن أحث عليه هو أن تكون حياتك مقعداً متعدد الأرجل ، به بعد لأسرتك ، وآخر لأصدقائك ، وآخر لأجازاتك وصحتك . لقد شاهدت أمثلة كثيرة لأناس فى الثلاثين والأربعين والخمسين من العمر لم تتطور حياتهم العملية بالطريقة التى يصبون إليها . وهذا يفسر المتاعب التى تواجه هؤلاء الذين تعتمد حياتهم على رجل واحدة ، أو بعد واحد » .

هذه مشكلة تواجه حتى الناجحين . يقول جرين : فى مرحلة ما من حياتك سوف تحتاج إلى شىء آخر . من الممكن أن تبدأ فى تكوين أصدقاء ومصالح بعد منتصف العمر، لكن لاحظ رجلاً عمره خمسون عاماً ، ويحاول تعلم ركوب الدراجة لأول مرة . ليس مشهداً جيداً .

لقد أصبحت أهمية التوازن بالنسبة للأفراد والشركات التى يعملون فيها مفهومة ومعروفة الآن . لكنّ الشركات ذات الإدارة الجيدة فى كل مكان تحاول أن تساعد موظفيها على إيجاد التوازن فى حياتهم .

تم إنشاء غرفة مجهزة بكل التجهيزات الرياضية بجوار غرفة الرئيس فى شركة تايجر للإدارة ومقرها نيويورك، وهى شركة عالمية لإدارة واستثمار الأموال .

ويقول جوليان روبرتسون مدير الشركة بفخر : « غرفة التمارين الرياضية لابد أن يتضاعف حجمها ثلاث مرات . إننى أجد الشباب يأتون إلى هنا بعد العمل ، الحقيقة أنهم يأتون إلى هنا بدلاً من النوادى الصحية فى أنحاء المدينة، وهذه نعمة كبيرة بالنسبة لنا . إنهم يتحدثون معاً ويتبادلون الأفكار . وكل هذا مفيد لنا ولهم أيضا من الناحيتين البدنية والعقلية .

ويقول أندريه نافرو رئيس شركة سوندا أمريكا الجنوبية والشمالية ومقرها شيلى وتعمل فى أنظمة الكمبيوتر : « لا أظن أنه يمكن أن تكون مديراً أو رئيساً جيداً دون أن تكون شخصية جيدة كاملة . وهناك عبارة مفضلة عند نافارو تقول « إذا أردت أن تكون رياضياً ، فقم برمى الرمح مثلاً ، ليس كافياً أن تكون لك ذراعاً قوية ، لابد أن يكون الجسم كله قوياً » .

وإذا كنت تريد أن تكون مديراً جيداً لابد أن تكون كل تفاصيل حياتك جيدة وسليمة . ويوضح نافرو ذلك بقوله « المدير التنفيذى الجيد الذى يتخذ قرارات جيدة ويحقق الأرباح للشركة ، لكنه ليس على ما يرام مع زوجته وأطفاله والآخرين، عموماً يفتقد جزءا هاماً من حياته ، فإذا كنت

تريد أن تعلو وتصبح مديراً جيداً ، لابد أن تكون رجلاً كاملاً ، أو امرأة كاملة ، وأهم شيء فى هذا الأمر هو الأسرة» .

ويؤمن ريتشارد ننتسر ماخر بنفس هذه الفكرة ، وهو مدير شركة فورد للسيارات ، ويطبق هذه الفكرة على العاملين معه فى الشركة . ويقول : « نقول للعاملين لدينا : حياتكم ذات بعدين ، إذا كنتم تجدون أن كل حياتكم تنصب على شركة فورد ، فهذه مشكلة لأن لديكم مسؤولية تجاه أسركم أيضا .

ولا يمكن إنكار أن غالبية المدراء الجدد لا يحققون التوازن طوال الوقت . ليس من السهل الإمساك بكل الكرات فى الهواء فى وقت واحد . والاتجاه الغالب لدى الطموحين هو أن يضعوا العمل على رأس القائمة . ويبدو لهم العمل أكثر إلحاحاً وأكثر ضغطاً وأكثر حيوية .

ويواجه فريد ستيفرت مدير شركة نيويورك للتأمين مجموعة أخرى من الضغوط على وقته ، لكنه يعترف على استحياء أنه يجد من الصعب عليه أيضا أن يدير كل المصالح المتعارضة فى حياته . ويقول : إننى أجاهد يومياً لتحقيق التوازن فى حياتى ، قد أقضى كل الساعات التى أكون مستيقظاً فيها فى عملى، ولمدة عام من الآن لا أعرف كل ما أريد أن أعرفه . إن الأمر شديد الصعوبة .

نعم، الأمر غاية فى الصعوبة، تقسيم الوقت بين العمل والترفيه أكبر تحد كما يعتقد راى ستاتا ، مدير شركة انالوج ديفايسنز، لكنّ هذا التحدى يستحق بذل الجهد لمواجهته .

وقد لاحظ جون روبنسون مدير مجموعة فليت المالية فوائد أن يكون الشخص يحيا حياة عائلية سعيدة، ويقول : ليس هناك أى شك عندى أن هذا أهم شىء بالنسبة لى . هل أهم شىء هو المنصب ، الراتب ، السندات والأسهم ، بيت فى الريف ؟ لا ، أهم شىء بالنسبة لى على المدى الطويل هو زوجتى وأسرتى .

ماذا يعنى ذلك من الناحية العملية ؟ يقول روبنسون : « أحاول أن أكون منطقياً بشأن ما هو عادل ومتوازن ونزيه، فإذا أعطيت الكثير للعمل ولم أعط ما يكفى للأسرة فلن يجوز ذلك ولن أفعله . لن أقبل دعوة عمل على العشاء وأقصر تجاه حياتى العائلية».

إذا سألت غالبية الناس سؤالاً مباشراً قد يرددون رأى روبنسون ومشاعره ، العائلة أكثر أهمية، لكن غالبية الناس لا يطبقون ذلك عملياً . لا يعتبرون التوازن أولوية أولى ، يتعودون على الاستجابة للضغوط الفورية فى العمل ويتجاهلون السعادة الآتية وطويلة الأجل التى تنبع من إشباع الحياة الشخصية .

وقد تعلم الواعظ توم هارتمان بعد ما تكشف له عن حياته العائلية كيف يضيع الوقت . ويوضح هارتمان : أحاول أن أخصص ساعة يومياً دون أن أفعل فيها أى شىء . ويقول أقضى بعض الوقت فى التأمل فى الله والتفكير فى الناس والطبيعة وفى عملى ، هذا يغير المشاهد التى تقع عليها عينى ، والآن أرى الروابط بيننا . إنه من المهم جداً عدم فرض

الأمور بل الإقناع بها ، والتقدير لعائلتك وأصدقائك وبيئتك ونفسك ، كل هذا يأخذ عقلك بعيداً عن العمل .

يقضى مايكل كروم وزوجته نانسى أيام السبت دائما فى بيت لهما خارج سان دييجو لنفس السبب . تقتنص نانسى بعض الدقائق للنوم ، يقوم مايكل وابنته نيكول بإعداد الفطائر وهى الوجبة المفضلة لدى نيكول. يخرج الأب والابنة إلى الحديقة ويلاحظون أشجار الفراولة ويرويان الأزهار ويغذيان الطيور . ويحكى الأب لها قصصاً عن حياة نيكى نيكول وبلندا مكنتوش والشخصيات التى أبدعاها .

ويقول : نفعل ذلك كل يوم سبت سواء كنت مسافراً أو فى المكتب . وملاحظة السعادة فى عيون ابنتى تسعدنى أيضا .

ويسير ولفجانج شميدت مدير شركة ردبرماير مع عائلته غالبية الليالى ويقول : يكون أمراً غير عادى إذا لم نسر فترة فى المساء وإذا كان أبناؤنا الكبار موجودين يخرجون معنا ، وغالباً ما يخرج معنا الابن الأصغر لأنه يسكن معنا . نخرج للسير لمدة ٤٠ دقيقة أو ساعة ، أياً كانت المدة ، مجرد أننا نسير ونتجول، ونقوم بذلك بصرف النظر عن حالة الطقس .

كما يشير شميدت إلى نقطة قضاء وقت وحده ، ويقول : مجرد عمل أى نشاط بدنى هو علاج ، تقليم أوراق الشجر أو قطع الأخشاب أو زراعة الأشجار ، أى عمل بدنى هو علاج .

ويقتطع بيل مكاهيلا هيلا وقتاً يومياً ليقضيه وحده حتى إذا اقتضى الأمر أن يستيقظ فى الثالثة صباحاً . ويقول مكاهيلا هيلا مدير شركة تومسون عن عادة الاستيقاظ قبل الفجر : إنه مشغول طوال اليوم حتى السابعة أو الثامنة مساء وأعرف أننى لابد أن أعود فى الصباح . ولا أعرف لماذا أستيقظ فى ذاك الوقت . لكنّ الأمر يساعدنى على ترييض بدنى، وأن أكون مبدعاً أو أقرأ أو أتأمل فى يومى .

والفوائد تأتى على الفور . ويقول : عندما أفعل ذلك، أبدأ فى الشعور براحة النفس والثقة فيها ، حتى فى خضم أعقد المشاكل التى أعرف أننى سأواجهها فى ذاك اليوم.

ويقول ديفيد لوثر مدير شركة كروننج : إنه يقضى الأجازات مع زوجته وابنه أربع مرات سنوياً، ويقضونها فى التزحلق على الجليد وعلى الشواطىء . ويتأكد أنه يقرأ مواداً لا علاقة لها بعمله ، ويقول : وإذا لم أجد ما أفعله أخرج وأجلس على السطح لأشاهد الصقور .

وبمجرد أن تعرف كيفية الاستمتاع بوقت الفراغ ، ستدخل بعضا من هذه المتعة عليك أثناء العمل . من قال إن المكتب مكان كئيب ؟

بالطبع، ليس ريتشارد فنستر ماخر رئيس شركة فورد للسيارات ، فهو يذكر إبرام صفقة مع شركة أدخلت روح الحيوية إلى مكتب المدير

التنفيذى . ويقول : عندما يعينون موظفاً يهدونه ساعة تحمل صورة ميكى ماوس، ويكون هناك عملية تقديم وتعارف كبيرة خارج المكتب، ويأتى الجميع، ويلتفون ويلقى أحدهم خطاباً . الفكرة أنك لست مضطراً لقضاء ٢٥ عاماً فى هذه الشركة لتحصل على ساعة يد . وعندما تنظر إلى الساعة ، تذكرك بالمتعة والفكاهة وأنت تؤدى عملك ، لذلك تحمل صورة ميكى ماوس .

ويجعل توم سوندرز من المتعة أولويته الأولى فى البنك التجارى الدولى الذى يرأسه ، بنك سوندرز كارب آندكومبانى . ويقول : نحن نضيع الوقت ، عندما يكون لدينا بعض الوقت نجلس سوياً ونتبادل الضحكات على شيء ما أو حتى نضحك من بعضنا ، إننى أتضاحك عليهم طوال الوقت وهم يفعلون أكثر من ذلك . لكنى طوال الوقت أغيظهم، ونقضى أوقاتاً طيبة معاً ، ولا نعقد الأمور أبداً .

استعار هيود اونز مذيع الأخبار التليفزيونية وسيلة تشرشل فى الاسترخاء والراحة من عناء يوم عمل طويل وأضفى عليها أسلوبه الخاص . يقول : إن هناك عاملاً مشتركاً بينه وبين العظماء ، وهو أنه يستطيع النوم لفترات قصيرة من أجل تجديد نشاطه . يقول أستطيع أن أجلس فى أحد المقاعد وأخلد إلى النوم ثلاث دقائق، أو خمس دقائق وأستيقظ وكأننى استغرقت فى النوم ليلة كاملة ، أدخل غرفة الملابس

غـالبـاً عندمـا أكـون جـاهزاً، وأقـول لنفـسى فى المرآة : أيقظينى بعـد دقيقتين لألحق بالطائرة ، وبالفعل أستيقظ بعد دقيقتين.

ويقـول دونز : إن زوجـتــه تضـحك من ذلك وتقـول : إذا حكم عليك بالإعدام بعد ساعتين وسوف تقف أمام فريق الإعدام بالرصاص بعد ساعتين سوف تنام فى الساعة الأولى وتواجه الموقف فى الساعة الثانية. قد يكون هذا حقيقياً ، فإذا لم يكن هناك ما أستطيع عمله خلال الساعة الأولى ، فمن الأفضل أن أقضيها فى النوم .

ما هو الأفضل والمناسب دائما ؟ فى المكتب وفى المنزل وفى الطريق ، فى أى مكان تصادف وجودك فيه ، الأفضل والمناسب أن تحقق التوازن فى حياتك . ويقول جون ربنسون مدير شركة فليت للنشاط المالى : هناك طرق عديدة للانخراط فى أنشطة خارجية ، ففى كل مرة تشارك فيها فى نشاط خارجى ، يضيف كثيراً إلى توازنك، سواء كان فى مكان عبادة أو مكان مدنى أو له علاقة بالمدرسة . فقط، أحاول تجنب الإفراط فقط .

ويقـول نيل سـيـداكـا المطرب وكـاتب الأغـانى : إنه كـان له صـديقـان حميمان لهما طموحات كبيرة فى حياتهما، لكنهما كانا يحبان قضاء وقت ممتع . وقد حققا على مدى السنوات إنجازات مـهنية ومالية هائلة، لكنهما فقدا شيئا هاماً فى الطريقة، وهو التوازن الذى اعتادا عليه فى حياتهما . كتب سيداكا أغنية عن صديقيه ، وحققت نجاحاً باهراً ، كانت الأغنية تسمى « السنوات الجائعة » .

ويقول سيداكا : إن صديقيه جاهداً للوصول إلى القمة ، النجاح والمال ، لكنهما عندما حققا ذلك ، اكتشفا أنهما فقدا الأوقات التى كانا يقضيانها فى بداية حياتهما، حيث كانا يتسكعان فى الحىّ القديم وكانا يبنيان حياتهما معاً .

إن الأمر كما لو كنت تريد أن تحصل على ٥ ملايين دولار ، ثم أخيراً تحصل عليها، وبعد شهرين، تقول : هل هذا هو كل شىء ؟ هل هذا هو كل ما فى الأمر ؟ وتفتقد تلك السنوات التى كنت تفعل فيها أشياء وأموراً مع الآخرين : « لقد فقدتما بعض السعادة والتوازن فى حياتكما. ليس هناك ما يعيب النجاح المادى لكنه ليس وحده كافيا لحياة سعيدة .

كيف يمكنك أن تجعل حياتك متوازنة ؟ الخطوة الأولى أن تغير موقفك . لابد أن تتوقف قليلا، وتحدد أوقاتاً لأسرتك وتمارينك الرياضية أو لوقت الترفيه . الذين يحققون النجاحات غالباً ما يشعرون بالحاجة لوقت الترفيه . حاول أن تخلص نفسك من تلك الفكرة . الاسترخاء ليست كلمة سيئة .

وهذا يؤدى إلى الخطوة الثانية فى العملية وهى أن توفر وقتاً للترفية . غالبيتنا محاصرون بكثرة الالتزامات . قد يكون آن الآوان لإعادة تقييم الأولويات ، اتخذ قراراً بتخصيص مزيد من الجهد للتخطيط لوقت الترفيه والفراغ كما تخطط ليوم العمل .

الخطوة الثالثة هى أن تنفذ ذلك . انخرط فى نشاط له علاقة بالعمل وسـوف يؤدى ذلك إلى إسـعـادك وتحـسـين صـحـتك وزيادة تركـيـزك . والنتيجة أن تصبح قائداً أو مديراً أفضل .

الأداء المتميز المتوازن يأتى من الموازنة بين العمل والترفيه

الفصل الرابع عشر
تكوين موقف عقلى إيجابى

سألونى ذات مرة فى برنامج إذاعى أن ألخص فى ثلاث جمل أهم درس تعلمته فى حياتى . كان السؤال سهلاً، وأجبت بأن أهم درس هو الأهمية القصوى لما نفكر فيه ، فإذا عرفت فيمَ تفكر عرفت ماذا تكون ، لأن أفكارك هى التى تكوّن شخصيتك ، وتغيير أفكارنا يغير حياتنا .

والآن، أعرف بلا شك أكبر مشكلة تواجهنا ، هى فى الواقع المشكلة الوحيدة التى يجب أن نتغلب عليها، ألا وهى اختيار الأفكار السليمة ، فإذا استطعنا ذلك فسوف نكون وضعنا أقدامنا على طريق حل جميع المشكلات الأخرى . وقد لخص الفيلسوف العظيم ماركوس اوريليوس الذى حكم الامبراطورية الرومانية هذه المشكلة فى بضع كلمات ، يمكن أن تحدد مصيرك وهى : « حياتنا هى نتاج أفكارنا » .

نعم إذا كنا نفكر فى أفكار سعيدة سوف نكون سعداء ، وإذا كانت أفكارنا بائسة سوف نعيش حياة ملؤها الخوف ، وإذا كانت أفكارنا سقيمة ، فقد نصاب بالمرض ، وإذا فكرنا فى الفشل فسوف نفشل لا محالة ، وإذا بكينا إشفاقاً على أنفسنا سوف يحاول الجميع الابتعاد عنا وتجنبنا .

هل أدافع عن موقف تفاؤلى تجاه مشكلاتنا ؟ لا، فالحياة للأسف ليست بهذه البساطة لكنى أدافع بأقوى ما عندى عن اتخاذ موقف إيجابى بدلاً من آخر سلبى .

(ديل كارينجى)

كان دينيس بوتفين رجلاً مكروها فى حديقة ماديسون سكوير . منذ اللحظة التى تزحلق فيها على الجليد، فى إحدى الليالى ، هاجمه الجميع بهتافات الاستهزاء ولم يكن هذا كل ما فى الأمر .

كانت حديقة ماديسون سكوير مقر ملعب فريق نيويورك رانجرز للهوكى ، لقد كانت قوة بوتفين فى التزحلق على الجليد وشخصيته التى لا توصف وأسلوبه الرائع الفنى فى التزحلق هى العوامل التى حولته إلى لاعب فى فريق رانجرز ، وكان المشجعون يكرهونه بشدة .

يتذكر بوتفين ذلك ويقول : كان الأمر سيئا لأن زملائى فى الفريق لم يكونوا يعرفون ماذا يفعلون ، فى غرفة الملابس قبل أن نخرج للمباراة

كان بعضهم يقول حسناً ، هيا نخرج ونهزم الفريق المنافس الليلة . يمكن أن تشعر بما يقول الناس من حولك ، ثم يهدأون ولا يتحدثون أبداً إليك . ماذا تقول لشخص مكروه لأشد درجة فى المكان. خلال ساعتين ونصف الساعة ، لم يكن زملاء بوتفين يتحدثون إليه بشىء لهذا السبب .

ويقول : إنه يذكر ذات ليلة وهو يقف على الخط الأزرق قبل بداية المباراة مباشرة . كانوا يطفئون الأنوار فى تلك الأيام للاستماع إلى النشيد الوطنى ، كانوا يدفعون بأحد المطربين إلى دائرة ضوء مع عَلَمٍ فى الوسط ، والآن انتهت هذه العادة . كانت تلك الليلة هى السبب .

يقول بوتفين : كنت أقف هناك فى مكانى ، خلعت خوذتى كما كنت أفعل دائما، وبدأ المشجعون يلقون بأشياء، سمعت شيئا يمر بجوار أذنى جعل الرعشة تسرى فى جسدى ، لم أكن أعرف ما هو ، لكنه أرعبنى بالفعل . وعندما أضيئت الأضواء تزحلقت إلى الأمام، ونظرت لأجد أن هذا الشىء عبارة عن بطارية ٩ فولت ، إحدى الأنواع المستديرة الكبيرة جاءت من مكان ما على ارتفاع من بين المشجعين . كان من السهل جداً أن تصيب رأس بوتفين .

فى تلك اللحظة اتخذ بوتفين قراراً ، كان من الممكن أن يترك نفسه فريسة للكراهية الشديدة . كان هناك آلاف من المشاهدين يطلقون صيحات الكراهية ضده ، كان يمكن أن يترك نفسه فريسة للخوف

والكراهية يطاردانه وهو يتزحلق أو يمارس اللعبة أمام هذا الجمع الذى يكرهه ، وقد يشكل خطورة عليه .

واختار بوتفين أن يلعب، ووقف فى وسط الملعب ملىء بالكراهية والتفت إلى الجماهير الذين يهددونه ويتحدونه شخصياً ، لكن بجبن ودون شجاعة شحن كل الطاقة السلبية بداخله ليحولها إلى قوة إيجابية غير مسبوقة . كل ذلك كان يدور برأس وعقل بوتفين .

ويقول : كان الأمر مباركاً ومفيداً ، وهو يتذكر تلك الليلة ويضيف أنه لعب جيداً فى ملعب الحديقة فى تلك الليلة ، ومنذ تلك اللحظة، ظل يلعب جيداً على ذلك الملعب ، لقد تكوّن لديه حافز قوى لأن الطريقة الوحيدة التى يرد بها على هؤلاء الناس هى أن يفوز .

عندما كان يأخذ القرص (كرة الهوكى) يصيحون ضده ، وعندما يدفع به داخل الشبكة ، يصيحون ضده أيضا ، لكنه بدأ يحب هذه الصيحات ، لقد أحبها بالفعل، وفجأة تحول الأمر إلى شىء أكبر بالنسبة له . لقد أصبح ملعب حديقة ماديسون سكوير هو الملعب الوحيد فى دورى الهوكى الوطنى الذى يشعر فيه أنه مستعد للعب عندما يمر عليه .

ويقول بوتفين : كنت دائما أجلس فى منتصف حلبة الجليد، لكنى كنت أسيطر على أعصابى أكثر من أى شخص آخر فى المكان ، وكنت أمارس هذه السيطرة والتحكم فى الأعصاب جيداً وأستخدم جرأتى وشجاعتى فى الملعب فى كل مرة .

الموقف العقلى ، القوة التى تكمن بداخل عقولنا . الطريقة التى يمكن أن تغير الواقع بشكل تام من خلال فكرة واحدة فريدة .

يبدو الأمر صعب التصديق ، لكن إذا فكرت أفكاراً سعيدة سوف تكون سعيداً . إذا فكرت فى النجاح سوف تنجح . وجدنا مثالاً لذلك من ملعب ماديسون سكوير ، تحولت الكراهية الرهيبة إلى مصدر للأفكار الإيجابية . هل يمكن أن يتزحلق ديفيد بوتفين مع ديل كارينجى معاً ؟ يصعب ذلك . كل منهما عرف قوة الموقف . لقد اتضح أن مقولة « أنت من تأكل » خاطئة ، بل « أنت من تفكر » .

وعلى عكس ما يريد الناس أن يعتقدوا ، فالآثار الخارجية ليست هى التى تحدد سعادة البشر الشخصية ، ما يهم هو كيفية رد فعلنا على المؤثرات الخارجية ، هل رد الفعل إيجابى أم سلبى ؟

حقق مارشال كوجان وزوجته مورين نجاحاً مالياً ومهنياً هائلاً . كان مارشال شريكا فى شركة استثمار وصرافة كبيرة فى نيويورك . وكانت زوجته نجمة صاعدة فى مجال النشر، وأصبحت مديرة تحرير مجلة « أرت آند اوكن». كان أطفالهم الثلاثة فى مدرسة خاصة ويحققون نجاحاً، كان لديهم شقة لطيفة فى المدينة ، وبنوا منزلاً صيفياً فى أيست هامبتون، كان المنزل كبيراً وحديثاً بالقرب من ساحل المحيط، ويأتى الناس من كل حدب وصوب لمشاهدة هذا المنزل غير العادى ، كان مبنياً

على شكل مجلة وطنية . ويبدو أن الأطفال كانوا يحبون هذا المنزل كما يحبه والداهم .

ثم بدأت المتاعب ، قرر مارشال الذى بدأ يمل شركة الاستثمار أن يعمل بمفرده، وبرغم آماله وطموحه وتشجيع زملائه وأصدقائه ، لم ينجح عمل مارشال الجديد، ولم تقم له قائمة ، ثم تحوّل إلى شخص بائس على عتبات الكساد ، تقريبا أصبح المشروع الذى وضع فيه مارشال كل مدخراته لا قيمة له واختفى الدخل والربح الذى كان يتوقعه . واكتمل سوء الحظ بضربة قاسمة أخيرة عند النقطة الحرجة فى نضاله ليقف المشروع على قدميه ، أصيب مارشال بالالتهاب الكبدى ، مما أقعده فى المنزل طريح الفراش لمدة تزيد على شهر .

كان زملاء مارشال بالبنك يمتلئون بالعطف عليه ، لكنهم لا يستطيعون التقهقر قيد أنملة عن طلبهم بأن يبيع المنزل الجديد . ولم يستطع تحمل هذه الفكرة . كان من الصعب أن يزف الفكرة إلى زوجته، فهو لا يعرف ماذا سيكون رد فعلها أو رد فعل الأطفال .

لم يكن الأمر يستحق القلق لأن زوجته قالت : « سنبيع المنزل ، هذا كل ما فى الأمر » .

وباع الزوجان منزلهما بكل قطعة أثاث بداخله . كل ما أخذوه هو ملابسهم فقط ولعب الأطفال وأطفأوا الأنوار وأغلقوا الباب .

وقبل يوم من قدوم أصحاب المنزل، الجدد، قالت مورين لزوجها : علينا أن نأخذ الأطفال خارج المنزل يمكن أن نعطى لكل منهم كيساً كبيراً لوضع اللعب بداخله ونذهب بكل هذه الأشياء إلى المدينة .

لم يكن مارشال متأكداً من القدرة على فعل ذلك، وقال : لا أريد الأطفال أن يروا ذلك ، سوف نفعل ذلك أنا وأنت سوياً.

قالت مورين : لا محالة ، سوف يأتون على كل حال ، فسوف يشاهدون ما يحدث ويرونك عند عودتك وسيفهمون أنه إذا حدث ذلك لهم يوماً سوف يتغلبون عليه أيضا .

واتفق الأبوان وجمع الكل حاجياته وتوجهوا إلى إيست هامبتون . ونظف الأطفال غرفهم، والأبوان يجمعان ويرتبان الملابس والحاجيات الأخرى . وعندما جاء وقت الرحيل وقف الجميع معا لحظة أمام مدخل المنزل وأغلق مارشال الباب .

وصعد الخمسة إلى السيارة واتجهوا إلى المدينة . وتحدثت مورين بهدوء إلى مارشال وقالت : سوف نضع هذا فى الحسبان، إذن لن نذهب إلى البحر الكاريبى ، ولن نذهب إلى شقتنا فى إيست هامبتون ، سوف تستمر الحياة .

ثم تحدثت إلى الأطفال أيضا وقالت : ليس لدينا منزل خاص الآن ، لكن لدينا شقة لطيفة ، ونحن معا وصحة والدكم جيدة ، وسوف يبدأ مشروعاً جديداً ، وسوف يكون كل شيء على ما يرام .

وقد كان . لم يضطرالأولاد إلى تغيير المدرسة ، بل ذهبوا إلى معسكر صيفى فى هذا العام . وعاد مارشال لممارسة تجارته بشكل ما، وصار الأمر على ما يرام . والأهم من كل ذلك أن هناك درساً مستفاداً ثبتت قيمته بعد عشرين عاماً .

تقول مورين : واجه ابنى الكبير فشلاً . بدأ مشروعاً اضطر إلى إغلاقه بعد ذلك حتى لا يتعرض للإفلاس . كان فشلاً قاسياً بالنسبة له ، وكان لايزال صغير السن ، فى الخامسة والعشرين من عمره ، وأذكر أننى قلت له : كيف حالك ؟ فقال كان الأمر رهيباً . بقيت أشهر وأغلق المشروع . لم يكن يريد أن يتعرض للإفلاس ، وكان يريد دفع ديونه ويغلق المشروع ويتركه ويرحل .

لكنه قال عندئذ : أذكر ما حدث لوالدى ، وسوف أكون على ما يرام أنا الآخر ، سوف أجتاز المحنة، أعرف أننى أستطيع ذلك لأنى شاهدته يحدث من قبل .

إذن، كيف نطور هذا النوع من التوقع ؟ كيف تغيرت ردود أفعالك تجاه المؤثرات الخارجية ؟

اجعل ذلك أولوية حقيقية . فكر فيها يومياً عندما تضع قدميك على الأرض فى الصباح ، كما يقول ستانى ويلتى ، رئيس شركة ووستر براش ، سوف تجعل يومك سعيداً أو تعيساً بالتحكم فى أفكارك ، سوف تستمتع بالحياة فى ذلك اليوم أم لا ، لابد أن تقرر .

ومع كل الاحترام للمؤثرات الخارجية التى تواجهنا فى حياتنا اليومية حتى فى ظل أفظع الظروف ، لابد أن نقرر إلى حد كبير كيف سيكون يومنا ، إذن أنت تضحك من الموقف إذا كان ضرورياً أن تفعل ذلك . هناك بعض المواقف لا تستطيع أمامها أن تفعل شيئا إلا أن ترفع يديك وتضحك .

روح الدعابة أمر حيوى ، لا تنس أبداً أن هذا العنصر البسيط يساعدك على الاستمرار والاحتفاظ برؤيتك . ويوافق ويلتى على ذلك، ويقول : ضع الأمر نصب عينيك عندما لا تسير الأمور على ما يرام، اهدأ وخذ وقتك فى التفكير ، فكر بنفسك ، ارجع للخلف عشر ياردات، ولاحظ ما ستفعله بعد ذلك ، فكر فيما سيحدث وفى رد فعلك عليه .

هناك مئات الأشياء التى يمكن أن تسبب الضجر والقلق والخوف ، لا تجعلها تسبب لك ذلك ، لا تجعل الأمور الصغيرة تحبطك عندما تتعثر فى الطريق .

كما يقول تيداوين ناشر مجلة سان دييجو بزنس جورنال : هناك شيئان فقط يمكنك أن تفعلهما ، قد تلعن السائق الآخر وتومىء الإيماءات القذرة ، أو تهز كتفيك وتقول : كم يستغرق هذا الرجل حتى يتحرك من مكانه ويفسح لى الطريق ؟. هذا إذا كان التعثر بسبب سيارة تسد الطريق لأن أوين اعتاد أن يقضى وقتاً طويلاً خلف عجلة القيادة مثل غالبية سكان جنوب كاليفورنيا .

كلا الموقفين لن يؤثر فى سرعة وصولك إلى مكتبك ، لكن هز أكتافك كما تحب، وعدم اكتراثك تجاه هذا الموقف البسيط سوف يجعلك تذهب للمكتب فى حالة عقلية أكثر سعادة وقدرة على الإنتاج .

لم يولد أوين بهذا الموقف المرن المتساهل فى الحياة، لقد اعتاد أن يكون متوتراً ، لكنه لاحظ مع مرور السنين أن هذا التوتر قد يدمر حياته. عندما طلبوا إليه إدارة بيزنس جورنال ، وهو يعلق على سلوك المديرين الآخرين ، قرر أنه من الأفضل أن يتغلب على مشاكل موقفه الشخصى .

ويقول : الكثير منا يميلون إلى ردود أفعال ما أو ردود أفعال مبالغ فيها تجاه الأمور . لكنى منذ بدأت ممارسة هذا العمل ، لم أكن غاضباً فى العمل أبداً ، كنت أشعر بالغضب فى أماكن أخرى ، لكنى لا أترك نفسى للغضب فى مكان العمل . ولذلك، وجدت العاملين يتجاوبون ويؤدون عملهم بطريقة لم تحدث من قبل .

بعد سنوات من النضال، بدأت الأمور تتحسن مع مارى كاى أش . تزوجت مرة أخرى ، وكبر الأولاد وادخرت وزوجها الجديد بعض المال لفتح شركة مستحضرات تجميل ، وهو الحلم الذى كان يراودها منذ سنوات .

ثم انهار هذا الحلم . وتتذكر مارى أنه فى اليوم السابق على فتح الشركة ، توفى زوجى بنوبة قلبية على مائدة الإفطار ، كان زوجى سيقوم بإدارة الشركة . أنا لا أعرف شيئا عن الإدارة حتى اليوم ، لقد

وضعنا كل ما نملك من مال فى الشركة . وكان كل ما لديّ من مدخرات هو خمسة آلاف دولار . يبدو مبلغاً ضئيلاً ، لكنها تساوى خمسين ألف دولار اليوم.

وفى يوم الجنازة ، لم يكن هناك وقت أضيعه ، جلسنا أنا والأولاد نفكر ماذا نفعل ؟ هل ألغى المشروع أم أستمر ؟ كل أحلامى تحطمت أمامى على الأرض .

لكنّ مارى كاى كانت واثقة من نفسها بحيث لا يمكن أن تتراجع ، عرض الابن ريتشارد الذى كان يبلغ من العمر ٢٠ عاماً أن يساعد بقدر ما يستطيع . وقال : سوف أنتقل إلى دالاس لمساعدتك يا أمى .

لكنها كانت تشك فى الأمر ، كيف تترك مدخرات حياتها بالكامل فى أيدى شاب عمره عشرين عاماً ، ثم فكرت أنه قد يستطيع أن يفعل ما لا تستطيع أن تفعله ، لكنها لا تعرف مدى خبرته، وإذا كان يستطيع كتابة طلب توريد أم لا ، تعنى أنه كان بالنسبة لها ابنا، عليها أن ترعاه بنفسها .

لكن أش لم تكن تترك الظنون تهزمها، لم تكن تستسلم للهزيمة ولذلك قاومت ، وكانت تلك هى بداية الشركة . وكان ريتشارد عند وعده ، انتقل إلى دالاس فى اليوم التالى ومعه ابنته ذات الشهرين على ذراعيه ، وقال المحامون لهم : لماذا لا تلقون بأموالكم إلى سلة المهملات مباشرة ، لأنكم

لن تنجحوا أبداً فى هذا الأمر ، وكانت الأخبار الواردة من واشنطن تقول : إن العديد من شركات مستحضرات التجميل تغلق كل يوم .

لكن موقف مارى كاى الإيجابى جعلها تجتاز كل هذا . ظلت تقول لحالها : أعتقد أن من يريد أن ينشىء شيئا سوف يرعاه جيداً ، أعتقد أنه من الممكن ، وسوف أحاول. ومع موقف مثل هذا هل تكون مفاجأة أن تنجح مارى كاى ؟

هذه المشاعر الإيجابية التى تبعث الثقة فى النفس تساعدك على إنجاز الكثير ،وليس هذا فقط بل تجعل الآخرين راغبين فى مساعدتك وتأييدك . كلنا نستجيب لمواقف الآخرين لذلك ينجذب الناس للآخرين أصحاب المواقف الشجاعة فى الحياة . نريد أن نحيط أنفسنا بأصدقاء أو عاملين سعداء منتجين ، لديهم موقف إيجابى تجاه الإنجاز والتهوين دائما من المشكلات . وكما هو متوقع : الشكاء أو دائم الشكوى لا يجد صحبة كثيرة من حوله .

لماذا ؟ لأن المواقف تنعكس على الآخرين ، سواء كانت جيدة أو سيئة. هذا مفهوم هام جداً نذكّر به أى شخص يريد تحقيق النجاح كقائد أو مدير فى تلك الأيام . وهناك عوامل تحفيز أخرى أقوى من مجرد المواقف الإيجابية .

كلنا نعرف المؤسسات التى يوجد بها عدد كبير من العاملين غير سعداء ، كيف أصبحوا كذلك ؟ تدريجياً ، كان فى البداية موظف واحد

تعيس ثم زاد العدد ، لابد للمدير أو الرئيس أن يقاوم هذا الاتجاه، ولابد أن يبث مواقف إيجابية بدلا من المشاعر السلبية .

تعلم ديفيد لوثر ، مدير مراقبة الجودة فى شركة كروننج أهمية التركيز على المواقف الإيجابية وتجاهل السلبى منها من زعيم نقابى فى ديترويت . كان يمثل العمال فى أحد المصانع التى تنتج سيارات لينكولن وتندر ببرد .

يقول لوثر : إن المكان كان هائلاً وناجحاً جداً . وقف هذا الرجل وقال : أجريت التغيير عندما بدأت أقلق لأن ٩٠٪ وافقوا و ١٠٪ اعترضوا ، كان هذا تصريحاً له مغزاه لأن المفاوضات العمالية كانت تدور حول نسبة ١٠٪ دائما يرفضون كل شيء. كثير من الناس يقولون : حسنا ، نغيرهم . كان هذا الرجل يعرف أكثر من ذلك وقال : هذا أسلوب خاطيء، سوف أعمل مع الـ ٩٠٪ الذين يريدون المضى قدماً ، وهذا هو ما فعله ، موقف نافذ البصيرة .

وطور لوثر هذه الفلسفة فى شركة كروننج . ويقول فى النهاية : قد اكتسبت مزيداً من الموافقين الذين يقولون نعم ، لكن نسبة الـ ٩٠٪ موجودة بالفعل . إنهم يجلسون فى الخارج والأبواب مفتوحة، إنهم ينتظرون ، والماكينات تدور . لا نريد أن نقبع هنا ، ونحاول إقناع عدد قليل فى الوقت الذى تنتظر فيه الأغلبية فى الخارج ،مستعدين لمواصلة العمل معك .

من أهم وظائف القائد أو الرئيس أن يضع موقفاً إيجابياً واثقاً، ويبين للآخرين أنه لا مجال للفشل.

عندما أبحر جوليوس سيزر (القيصر) عبر القنال الانجليزى من بلاد الغال (فرنسا الآن) وحط رحاله على شاطىء ما يسمى بانجلترا الآن ، ماذا فعل ليضمن النجاح لجيشه ؟ شىء غاية فى الذكاء والمهارة ، أوقف جنوده على حافة الصخور الطباشيرية فى دوفر، ونظر إلى الأمواج المتلاطمة أسفلهم بمائة قدم وهم يرون السفن التى جاءت بهم إلى المكان عبر القنال وهى تشتعل عن بكرة أبيها .

وهنا ، أصبح الجنود محاصرين فى بلاد الأعداء . لقد اختفى آخر شىء يربطهم بالقارة الأوروبية تماماً، وتبخرت آخر وسيلة للتراجع مع دخان الحريق . ماذا يفعلون الآن غير التقدم ؟ ماذا يفعلون غير الغزو ؟ ماذا يفعلون غير القتال بكل ما أوتوا من قوة ؟ وهذا بالفعل ما قاموا به.

المواقف الإيجابية ليست هامة فقط فى معارك الحياة أو الموت من هذا النوع ، حيث كان موقف الجنود يختلط بنوع من اليأس ، بل هذه المواقف هى أيضا سر الحياة السعيدة والمستقبل الناجح ، إنها حجر الزاوية فى القيادة .

هذا هو ما يؤمن به هيو داونز على الأقل ، يقول داونز : لست مضطراً لأن تكون قاسياً ، دوانز مذيع الأخبار والبرامج المخضرم فى

شبكة (إيه . بى . سى) التليفزيونية يتذكر رجلاً كان يعمل معه فى التليفزيون ، كان عدوانيا ولديه إفراط فى الطموح وهو فى بداية حياته، وكان هذا يشكل شبه مرض . كان يريد أن يتسلق لأعلى على أكتاف الآخرين، وأسلوبه يطلق عليه « دفع الأبواب بالأقدام لفتحها » .

حقق هذا الرجل تقدما فى حياته العملية، لكنّ الذين تجاوزهم فى طريقه ، والذين أساء استغلالهم والذين احتقرهم خلال مسيرة صعوده أحادية النظرة ، لم ينسوا ذلك . كانوا يكرهونه بكل قوى العداء الممكنة ، وعندما تعثر هذا الرجل كما يحدث لكثير منا من آن لآخر ، تباعد هؤلاء الناس ببساطة من حوله وتركوه للسقوط الأليم .

يقول داونز : لم أدفع باباً عنوة بقدمى فى حياتى للحصول على فرصة . إذن كيف حقق هذا النجاح ؟ بدلاً من الطموح العدوانى ، كان داونز يتحلى بالصبر والاهتمام المخلص . ويقول : لابد أن تكون واعياً مستعداً ، حتى إذا فتح الباب أمامك ، تدخل على الفور ، أما إذا دفعت الباب عنوة بقدمك ، قد يرتد الباب عليك ويصيبك فى وجهك ، وقد حدث ذلك عدة مرات للرجل الذى كنت أتحدث عنه ، وأعتقد دائما أنك لن تفعل ذلك بهذه الطريقة ، لكن عليك باليقظة وأن تنتهز الفرصة مهما كانت.

وقد أثمر موقف داونز على المدى الطويل ثماراً جيدة وجعل الذين يعمل معهم يساهمون فى دفعه للنجاح . ويقول داونز : « من الأشياء التى أقدرها جداً هو ما قاله توم مورفى لى . مورفى كان مدير محطات

شبكة إيه . بى . سى فى العواصم . ويقول داونز : لا أذكر المناسبة ، أعتقد أنها مرور ٥٠ عاماً على عملى فى هذا المجال . أعطانى ساعة عليها عبارة «الظرفاء لا ينتظرون النهاية » .

ظننت أن تلك من ألطف العبارات التى يقولونها هنا ، فقد كانت تبدو مدهشة . وهذه المشاعر صادقة فأنا أشعر بالأسى لمن يختارون التخلى عن المنهج الحضارى فى العالم حتى يحققوا النجاح . فإذا كان هذا الأسلوب يحقق أى نوع من النجاح ، فهو يكون مؤقتاً . وفى النهاية، يكون مؤلماً، ويتكون عدد كبير من الأعداء فى طريق تحقيق هذا النجاح . ولن تستمتع بما حققته من نجاح .

استمد القوة من المواقف الإيجابية

ولا تتأثر بما هو سلبى

الفصل الخامس عشر
تعلّم ألا تقلق

منذ عدة سنوات، دق أحد الجيران جرس شقتي وحثني أنا والأسرة على التطعيم ضد الجدري ، كان هو الوحيد الذى يدق أجراس الأبواب فى مدينة نيويورك لهذا الغرض ، كان المرتعدون يقفون فى صفوف طويلة لساعات للحصول على التطعيم ، كانت مكاتب التطعيم مفتوحة فى جميع المستشفيات ومحطات إطفاء الحريق وأقسام الشرطة والمصانع الكبرى . كان أكثر من ألفى طبيب وممرضة يعملون ليلاً ونهاراً بجد لتطعيم الجموع الغفيرة . كان ثمانية أشخاص فى مدينة نيويورك قد أصيبوا بالجدرى ؟ وتوفى اثنان منهم . حالتا وفاة من مدينة سكانها ثمانية ملايين نسمة .

وقد عشت فى مدينة نيويورك سنوات عديدة ولم يدق أحدهم من قبل جرس شقتى ليحذرنى من القلق المرضى ، وهو المرض الذى سبب فى ذات الفترة أضراراً أشد بكثير من الجدرى .

لم يحذرنى أحد من الذين يدقون الأجراس من أن واحداً من كل عشرة فى مدنية نيويورك قد يصاب بانهيار عصبى بسبب شدة القلق، والنوازع العاطفية المتضاربة . لذلك فإننى أكتب هذا الفصل لأدق أجراسكم وأحذركم .

أرجو أن تفهموا كلمات الدكتور الكيس كاريل حين قال : الذين لا يعرفون كيف يواجهون القلق يموتون فى سن صغيرة » .

(ديل كارينجى)

فى السنوات التى مضت منذ كتب ديل كارينجى ذلك، تعلمنا كيف نعالج أنفسنا من عدد من الأمراض التى تقلق الناس والوقاية منها قبل أن تصيبنا . ولا شك أننا فى السنوات القادمة سوف نستطيع علاج كثير من الأمراض التى تقلقنا الآن ، لكنّ مرض القلق المعوق لم نحقق أى تقدم بشأنه على الإطلاق ، وتزايدت نسبة انتشاره بشكل سيىء .

ولا ينطبق ذلك فى أى مجال أكثر مما ينطبق على عالم التجارة اليوم. هناك تسريح العمال ، وبيع المشروعات، وإعادة هيكلة الشركات، وتخفيض أحجامها وخفض الإنتاج أو الأسعار ، والتقشف والإحلال ، كل هذه أشياء تسبب القلق وقد تحتاج إلى قواميس جديدة لإضافة مزيد من التعبيرات من هذا النوع ، وكلها أسباب كافية للإصابة بالقرحة . كيف تشعر تجاه خفض التكلفة ، أو الاستيلاء العدائى على الشركات ؟

الشركات الراسخة كجذوع الأشجار ، بدأت تهتز من جذورها . وهناك عدد لا نهائى من أسماء كبيرة لامعة فى تاريخ العمل التجارى انهار وزال . تبخرت طبقات كاملة من المدراء المتوسطين ، ألا يقلق المدير المتوسط بشأن ذلك ؟ الشركات تغلق بعض الأقسام ، ألا يسبب ذلك القلق لرؤساء هذه الأقسام ؟ مؤسسات جديدة تريد أن تغزو الأسواق وتبحث عن شركات لتبتلعها لتزيد من حجمها ، ألا يسبب ذلك القلق للمدير التنفيذى للشركة ويهيج أعصابه ؟

نعم، بعض التغيرات كانت ضرورية ، واستغرق بعضها وقتاً طويلاً أو تأخرت، لكن الحقيقة الواضحة المؤكدة أن الشركات التى لا تحافظ على قدرتها التنافسية والمرونة والإبداع الخلاق والتى لا تتحرك أسرع من معدل التنافس ذاته سوف تبتلعها الديناصورات العصرية وسوف يعتمد مستقبلها على هذه القدرات .

لكن التغيير يسبب القلق والتوتر والانفعال و يجعل أعصاب الناس تلتهب ويقلقهم، هذا أمر حقيقى . كثير من الافتراضات التى كانت راسخة والتى بنى الناس حياتهم العملية عليها قد اهتزت هى الأخرى ، فمن الطبيعى أن تفتقد الأمان .

كان من المعتاد أن غالبية المرضى الذى يدخلون عيادة الدكتور مارفين فورجيل (الطبيب النفسى) يريدون أن يتحدثوا عن مشاكلهم المنزلية ، الخلافات مع الزوجات والأزواج ، إحباط بسبب الأطفال ،

غضب حول أسلوب تربية الأطفال .. الخ . من الواضح أن الناس لازالوا قلقين من هذه القضايا . لكنّ الآن كل الزائرين لهذا الطبيب يقلقون بسبب ما يحدث فى أماكن العمل .

ويقول الدكتور فورجيل : الناس فى رعب خوفاً من فقدان وظائفهم . ويضيف الطبيب الذى يعمل فى جريت نيك فى نيويورك : إن هذا شىء لم يره من قبل . الناس يدخلون إلى عيادته يصرخون من ظروف العمل .

عند فصل أحد الموظفين ينتظر كل من الآخرين دوره ، ولا يحدث ذلك لأحدهم فقط ، بل لعشرين منهم على الأقل . الناس يفُصلَون من وظائفهم ، ثم يخضعون لبرامج التقاعد المبكر ، ثم هناك التسريح ، ولا يعرفون إذا كانوا سيجدون وظائف أخرى فى اليوم التالى أم لا .

يقول ايرك جريف مدير تحرير مجلة « بلاك انتربرايز » : انظر إلى شركة آى. بى. إم فى السنوات الأخيرة، خفضت الشركة التى كانت تعد من العمالقة عدد العاملين بها لأن شركات أصغر حجما فى أمريكا وفى الخارج تنازعها نصيبها فى السوق .

هذا لا يعنى أنها لن تعود إلى حجمها الطبيعى، ويعود إليها موظفوها، لكنّ تسريح الموظفين من شركة مثل بوكيبس لن يكون مثل تسريح موظفى آى. بى. إم التى لن تعود إلى سابق عهدها أبداً . هذا أمر محير ، ويجعلك تقول : إلى أين تذهب سعادتك ؟ لكن الذين يتركون

آى. بى. إم يعرفون أن الحياة لم تنته . عندما تظن أن أجنحتك قد تحطمت ، ستجد أنك لازلت تستطيع الطيران، وعندما تخرج من آى. بى. إم تعتقد أنك لا تستطيع أن تغادر العش ، لكنك فى الواقع تستطيع.

عندما انتبه ديل كارينجى فى البداية لقضية القلق كان العالم لايزال يرزح تحت وطأة الكساد الكبير . كان يرى تجاعيد القلق على وجوه تلامذته وأصدقائه .

وكتب كارينجى يقول : مع مرور السنين، لاحظت أن القلق من أكبر المشكلات التى تواجه الكبار ، كان كثير من تلامذتى من رجال الأعمال والمديرين التنفيذيين ومندوبى المبيعات والمهندسين والمحاسبين، أى يمثلون قطاعاً من جميع المجالات والمهن وغالبيتهم كان يواجه مشاكل ، كان هناك سيدات فى فصولى ، منهن سيدات أعمال وسيدات منازل ، كن يواجهن مشاكل أيضا ، من الواضح أننى كنت فى حاجة إلى كتاب تعليمى للتغلب على القلق، ولذلك بحثت عن أحدها .

ذهبت إلى مكتبة نيويورك العامة الكبيرة فى الطريق الخامس وشارع ٤٢ ، وما أدهشنى أننى وجدت فى هذه المكتبة فقط ٢٢ كتاباً تحمل عنوان القلق، ولاحظت ما أدهشنى أيضا أن هناك ١٨٩ كتاباً تتحدث عن الديدان ، أى أن كتب الديدان تفوق كتب القلق بتسعة أضعاف ، شيء مدهش أليس كذلك ؟

لأن القلق أكبر مشكلة تواجه الإنسان، قد تعتقد أو لا تعتقد أن كل مدرسة ثانوية وكلية فى البلاد لابد أن تدرس منهجاً حول كيفية التغلب على القلق ، لكنه إذا كان هناك منهج واحد عن هذا الموضوع فأنا لم أسمع به أبداً .

ظل كارينجى سبع سنوات يقرأ عن القلق ويدرسه . وأجرى مقابلات مع كبار الخبراء فى الموضوع فى ذلك الوقت . وقرأ كل كتاب عن القلق وقع بين يديه ، وكانت هذه الكتب غالباً ثقيلة وتحوى علاجات نفسية، أو بمعنى آخر غير كافية للإرشاد العملى فى مواجهة القلق . رغم ذلك، بذل كارينجى جهداً أكبر فى القراءة والدراسة. فقد اعتمد على ما يسميه « معمله » لقهر القلق وهو عنوان الفصل الدراسى الذى كان يلقيه على تلاميذه فى غالبية الليالى .

ومن نتاج كل هذا البحث خرج كتاب عن القلق والتوتر بعنوان « كيف تدع القلق وتبدأ الحياة » صدر عام ١٩٤٤، ولأول مرة فى التاريخ، احتوى هذا الكتاب على الأساليب الأساسية لقهر القلق وبأسلوب بسيط ومباشر، وتم تجديد وتحديث هذه الأساليب وتعديلها عدة مرات على مر السنين بسبب ظهور أسباب جديدة للقلق .

تَعلّم هذه الأساليب وطبقها يومياً ، ومن المؤكد أنك سوف تسيطر بشكل أفضل على حياتك، وسوف تلاحظ انخفاض التوتر والقلق، وسوف تحقق سعادة وصحة عقلية وبدنية .

الحياة يوما بيوم

كان العمل يمر بمرحلة كساد فى مؤسسة تشيز مانهاتن للخدمات المالية ، فى سان دييجو ، كاليفورنيا ، وكان قسم القروض يعانى ديونا ميتة قيمتها ٩ ملايين دولار . وازداد القلق لدى العاملين بالقسم تدريجياً حتى أثر على تعاملاتهم مع بعضهم ، وكانت بيكى كونولى مديرة القسم قلقة لدرجة أنها لا تستطيع النوم ليلا .

ثم قررت أن تجرب الحياة يوما بيوم ، وقالت لموظفيها : انصتوا ، هذا عمل دائرى ، غالباً ما تأتى القروض فى موجات ، فقط ركزوا على عملكم اليومى ومكالمات العملاء وتقديم الخدمة ومتابعة الإعلانات . سوف نجتاز كلنا هذا الكساد والنتائج . وذلك بإيجاد قوة عمل أكثر سعادة وأكثر إنتاجية . وبعد قليل، بدأت تتحسن أحوال القروض .

إن التفكير فيما بذل من طاقة على الماضى والمستقبل يربك العقل ، الماضى قد انتهى والمستقبل لم يصل بعد، ومهما حاولنا لا نستطيع أن نؤثر فى هذا أو ذاك ، هناك وقت واحد نعيشه وهو الحاضر ، الحاضر هو اليوم .

وكتب ديل كارينجى يقول : «أنت وأنا نقف فى هذه اللحظة على نقطة التقاء الماضى الطويل الذى انقضى إلى الأبد، والمستقبل الذى يتداعى قادماً حتى آخر الزمان. لكننا لا نستطيع أن نعيش فى أى منهما ، حتى

لثانية واحدة، وإذا حاولنا ذلك ندمر أجسامنا وعقولنا ، لذلك، لابد أن نكتفى بأن نحيا الزمن الذى يمكننا من أن نحيا يومنا هذا من الصباح حتى المساء .

تذكر ذلك ولا تكن أحمقاً بسبب القلق على ما كان ، ولا تقلق على أشياء قد تحدث وقد لا تحدث فى زمن المستقبل ، ركز جهدك على الزمان الذى تستطيع أن تفعل فيه أى شيء ، الواقع ، الحياة اليوم .

إذن دع العويل وتَخلّ عن الفراش . بالتأكيد يمكن أن تفكر فى الغد وأن تتعلم من الأمس ، خطط للمستقبل وحاول أن تتحسن بناء على تجارب الماضى ، لكن وأنت تفعل ذلك، تذكّر أن الماضى والمستقبل هما اللذان لا يستطيع أحد أن يغيرهما.

تعلم المطرب ومؤلف الأغانى نيل سيداكا هذه الحقيقة من والدته . كانت تقول دائما : « اعتبر كل يوم هدية لك ، حاول أن تعيش اليوم الطيب والسيىء، وانظر دائما إلى الطيب » .

هل هذا أمر سهل ؟ إنه كفاح مرير ويوافق سيداكا على ذلك ويقول : « لكنى أعتقد أنه ممكن، كل منّا لديه مشاكله ونعيش اليوم الذى يمر علينا ، حاول أن تدفع المشاكل بعيدا ، لابد أن تفعل ذلك ، اعمل فى عالم الحاضر ، ركز طاقتك واهتمامك على ما يثمر ، على اليوم .

ثم ابدأ العمل. قد تندهش مما تستطيع إنجازه فى حياة يوم بيوم . وقد قال الشاعر الاسكتلندى روبرت لويس : « الكل يستطيع أن يتحمل

أعباءه مهما كانت ثقيلة ، حتى يسدل الليل أستاره » . الكل يستطيع أن يقوم بذلك مهما كان صعبا خلال يوم بطوله ، الكل يستطيع أن يعيش سعيداً فى صبر وحب ونقاء حتى غروب شمس نهاره، وهذا هو ما تعنيه حياته .

استمد الرضا من قانون الوسط

لاحظ ثيوبيرجارو أن هناك شيئا غير سليم . بيرجارو هو مدير عام كارل بيرجارو أكبر شركة إنشاءات فى شمال بافاريا ، كانت سكرتيرته التى قضت معه سنوات على وشك البكاء.

وسألها بيرجارو : ما الخطب ؟

فقالت له : إن ابنها انضم إلى الجيش الألمانى ودخل الفرع الذى يرسلون جنوده فى طليعة القوات خارج البلاد لتقديم العون للدول الأخرى . وكان هناك مشكلات خطيرة فى يوغسلافيا، وكانت قلقة حتى الموت من احتمال أن يلقى ابنها حتفه .

لم يكن يعرف بيرجارو ما يقوله فى ذلك الوقت، لكنه فكر فى الاحتمالات للحظة وقال : ما هى احتمالات استدعاء هذا الجزء من الجيش للذهاب إلى يوغوسلافيا ، واتفقا على أن الاحتمال واحد فى المائة.

يقول بيرجارو : إنهما اتفقا على شىء ما ، إذا تحققت هذه النسبة ، واحد فى المائة لا ينبغى أن تقلق إلا قليلا ، لكن حتى يحدث ذلك ليس هناك مبرر لقلق .

إذا سألت نفسك سؤالاً واحداً وتنبهت إلى الإجابة ، فإن ذلك يدفع عنك قدراً كبيراً من القلق ، السؤال هو : ما هو احتمال حدوث هذا الأمر على أى حال ؟

كثير من الناس يقلقون بشأن أشياء لا تحدث أبداً . الحقيقة أن غالبية الأمور التى يقلق الناس بشأنها لا تحدث ، هذا جدير بالتذكر . كتب الفيلسوف الفرنسى مونتان يقول : « كانت حياتى مليئة بسوء الحظ، لكن غالبية هذه الأمور السيئة لم تحدث » .

ومن الطرق المفيدة أن تلجأ إلى الاحتمالات الحسابية فى الأمور التى تقلق عليها، هذا ما فعله الكاتب التجارى هارفى مكاى طوال حياته تقريباً . ويقول : « مجرد أن تعرف الحقائق وتطبق عليها الاحتمالات سوف ترى الأمر فى نصابه الطبيعى » .

ما هى احتمالات سقوط هذه الطائرة ، قد يكون واحد فى العشرة آلاف . احتمالات تسريحك من العمل هذا العام ، قد يكون ١/٥٠٠ أو ١/١٠٠٠، والاحتمالات الحقيقية تكون غالباً أقل من ذلك . احتمال أن تسكب فنجان القهوة على مكتبك قد يكون ١/١٠٠ لكن من يهتم بذلك حقيقة .

لذلك، إذا فتح أحدهم مشروعاً منافساً على الجانب الآخر من الشارع، قد يبدو الأمر مقلقاً كما يقول مكاى، لكنه يضيف ، انتظر لحظة، يستغرق الأمر ثلاث سنوات لتركيب المعدات ، ونحن فى السوق من ٣٢ عاماً ولدينا خبرة طويلة ، كل هذه الخبرة وكل هذه النوايا الحسنة ، إذن ، ما هو احتمال أن يسبب لنا المنافس الجديد ضرراً ؟ انطلق ، وطبّق الاحتمالات . قد يكون الضرر أقل مما تتصور كثيراً .

يمكن أن تطبق هذه التوقعات على كل شىء . هل كذا وكذا يحدث فى مجال العمل ؟ هل هناك شخصية أخرى فى الفصل ١١ ؟ ماذا سيحدث هنا ؟ ماذا عن عمدة المدينة ؟ مَنْ الذى سيفوز بالانتخابات ؟ مَنْ الذى سيعين ؟ إنها لعبة عظيمة . أنت لا تقامر بأموالك ، لكن هذا يساعدك فى وضع الأمور فى نصابها المناسب . إن هذا يجعلك يقظاً وقد يجعلك متواضعاً أيضا .

تعاون مع المحتوم وتقبّله

ظل ديفيد روت مشرفاً على شركة اكسبيدترز إنترناشيونال لمدة ست سنوات ، وهى شركة تصدير واستيراد على الساحل الغربى للولايات المتحدة.

يقول روت : لسوء الحظ، لم أحصل على ترقيتى ، كان يمكن أن يتحول هذا الأمر إلى مرارة ، لكنه لم يحدث ، ويقول : إنه قرر عدم القلق

بشأن الماضى وأن يحول خسارته إلى مكسب ، قرر أن يساعد المدير الجديد خلال الأشهر الأولى الصعبة من توليه المنصب .

والعائد أنه حصل على منصب مساعد المدير للاستيراد .

اتبع نصيحة روت التى قال فيها : لا تضيع الوقت والجهد فى القلق على أمور لا تستطيع السيطرة عليها .

ويقول اندريه نافرو : إنه قلق فى كثير من المرات وشعر بالتوتر لكنه لم يجد حلولاً لما يقلق بشأنه . نافرو رجل أعمال من شيلى ويسأل : ماذا تفعل عندما تكون مراهقاً وتقع فى حب فتاة وهى لا تبادلك نفس الحب ؟ ليس هناك حل، لذلك ، نشعر بالأسى والحزن والإحباط ، لكن بعد فترة يظهر السؤال وأنك لا تستطيع إيجاد الحل وتعيش وتتعايش مع المشكلة.

حياتنا اليومية مليئة بأشياء مثيرة للقلق بمختلف الأنواع، وهناك البعض الذكى والماهر بالقدر الكافى الذى يساعده على التغيير ، لكن هناك دائما مشكلات لا حل لها .

الجريمة والفقر ، عدد ساعات اليوم ، تحكُّم آخرين فى أمور هامة من حياتنا ، كل هذه حقائق لاتستطيع حيالها عَملْ أى شىء . ورغم جهودنا الكبيرة وأفكارنا الخلاقة وكل المساعدات التى يمكن أن نحصل عليها ، برَغم كل هذا، هناك أشياء لا نستطيع السيطرة عليها بكل بساطة .

الأمر سيىء جداً، أليس كذلك ؟ نحن لا نستطيع أن نسيطر على كل شىء، والآخرون أيضا لا يفعلون ما نريده منهم بالتحديد وبدقة، هذه هى الحياة ، وسوف نتعلم بعد قليل كيف نقبل ذلك ؟ وكلما قبلناه بسرعة أصبحنا أكثر سعادة ونجاحاً فى الحياة ، هذا ما كانت تقوله الأوزة الأم حين قالت :

لكل مرض تحت الشمس تجد علاجا أو لا تجد
فإذا كان هناك علاج حاول العثور عليه
وإذا لم يكن موجوداً لا ترهق العقل والجسد

أما الخطورة الوحيدة التى تكمن هنا ، فهى التفريق بين الاثنين .

من الواضح أن الظروف لا تؤدى إلى سعادتنا دائما أو عدم سعادتنا، إن الأمر يتعلق بكيفية رد فعلنا عليها ، ولكننا فى الحقيقة لا نملك خيارات كثيرة فى قبول الأمور الحتمية لأن البديل الوحيد لقبول المحتوم هو الحياة فى إحباط وشقاء ومرارة .

وعندما نتوقف عن مقاومة الحتميات ، يكون لدينا الوقت والجهد والطاقة والإبداع لحل المشكلات بقدر المستطاع . ويقول هنرى جيمس : عليك أن تقبل الأمر على ما هو عليه، لأن الرضا بما وقع هو الخطوة الأولى للتغلب على عواقب أى مصائب .

ضع حداً للمخاوف والقلق

كان مستشفى شارب كابريللو مثل كثير من المستشفيات الأخرى يواجه ظروفاً صعبة، وكانت لورى انجلاند فى طليعة مجموعة من الأطباء الأخصائيين الذين سيتم تسريحهم من المستشفى، وتعرف أن الدور سيصيبها لا محالة ، كانت ظروف العمل فى ذلك الوقت قد أصابتها بالقلق والإحباط .

لكنها اتخذت قراراً فى حياتها ، قررت ألا تقلق بشأن أمور غير مؤكدة فى المستشفى، وسوف تستمتع بعملها وحسب .

وبدأت التدريس للمتدربين الجدد وزاد حماسها لكل تفاصيل عملها، وبدأ الناس يلاحظون جهدها بالمقارنة ببقية الأطباء فى المستشفى .

وسألت انجلاند، تظن الدور على من فى الفصل هذه المرة ؟ لابد أن يكون شخصاً قلقاً ومحبطاً ، أم عضواً نشطاً فى الفريق، ويقوم بكل شىء فى عمله بحماس شديد ؟

حاول أن تسأل نفسك السؤال الذى يسأله المستثمرون فى بورصة وول ستريت عندما يحدث هبوط فى السوق : ما حجم الخسارة التى أتحملها فى هذه الصفقة ؟ وإذا تغير اتجاه السوق بشكل غير متوقع، إلى أى مدى أسمح بسقوط هذه الصفقة من يدى ؟ عند أى أحد أضع رهانى فى جيبى وأنصرف ؟

إنه أمر بالتوقف عن الخسارة ، كما يسمونه فى وول ستريت. الرسالة الموجهة إلى المتعامل هى بيع الأسهم إذا هبطت عن سعر معين. سوف أتحمل الخسارة لكنى لن أضيع ثروتى بالكامل بسبب خطأ واحد.

يمكنك أن تتبع نفس الأسلوب بخصوص القلق، اسأل نفسك : كم تحتاج هذه المسألة من ليالى السهر ؟ ما هو قدر القلق الذى تساويه ؟ هل تساوى أسبوعاً من القلق ؟ هل تساوى أن أصاب بقرحة ؟ بالطبع، مشاكل نادرة جداً هى التى تساوى ذلك . قرر مسبقاً ما تساويه المشكلة من حجم القلق .

عندما يكون هناك وظيفة فى شركة ذات إدارة ضعيفة ، وموظف لا يريد أن يشارك فى العمل الجماعى ، ومورد يقدم توريدات سيئة ، كل هذه الأمور تستحق القلق والطاقة ، لكن إلى أى حد ؟ هذا هو القرار الذى لابد أن تتخذه . فى النهاية يأتى الوقت الذى لابد أن تقول فيه : «لابد من كبش فداء » أو « ضعه تحت الاختبار » أو « اعطنى قائمة الباعة» .

ليست هناك مشكلة فى العالم تحتاج إلى قلق لا نهائى .

ضع الأمور فى نصابها الطبيعى

هناك بعض الأشياء لا تستحق القلق على الإطلاق لتفاهتها مثل : هل تطيح الرياح بتسريحة شعرى ؟ هل تكون حديقتى أكثر خضرة من

حديقة جارى ؟ هل ابتسم رئيسى فى وجهى اليوم ؟ فى غالبية الأوقات لا تهم هذه الأشياء ، ونعرف كثيرا من الناس نغّصوا حياتهم بهذه التوافه. ياله من تضييع للوقت والجهد .

لكنّ هناك أموراً فى الحياة لها أهميتها وهناك أمور لا تستحق الاهتمام ، يمكنك أن تخفض قدر القلق بالفصل بين هذه الأشياء . كان لدى لاعب الجولف تشى تشى ردودريجز (هذا المنظور) .

تجمع حوالى ٢٥٠ مشاهداً فى ملعب جولف تورثفيل سينيوركلا سيك لمشاهدة تشى تشى يطلق كرة الجولف ، وكان معروفاً بأنه يقدم عرضاً شيقاً .

فى نهاية ملعب الجولف كان هناك صبى عاجز على كرسى متحرك، ولم يكن أى شخص يهتم به، لا سيما لاعبو الجولف الذين سبقوا رودريجز فى ضرب الكرة . كان كل اهتمامهم ينصب على الجائزة الكبرى وقدرها ٤٥٠ ألف دولاراً .

ولاحظ رودريجز الصبى قبل أن يضرب الكرة مباشرة وذهب إليه ليحيه ، وأخرج رودريجز قفاز الجولف من حقيبته ووضعه على يد الصبى بعناية فائقة لأن يد الصبى كانت مشوهة . وكتب رودريجز إهداء على القفاز وأعطىَ الصبى كرة الجولف، عندئذ امتلأ الصبى بالفرح والانفعال والسعادة، لأنه تلقى الهدية من هذا النجم المعروف .

وصفق الحاضرون كثيراً لما فعله رودريجز ، الذى بدا عليه الإحراج ورفع يديه ونظر إلى السماء وكأنه يقول لهم لا أستحق هذا التصفيق ، الصبى الذى يعانى وأسرته هم الأبطال الحقيقيون هنا .

ورغم أن رودريجز كان يركز على المباراة ، إلا أنه لاحظ أموراً هامة فى الحياة ، مثل مساعدة الآخرين ، هذا أسلوب فريد فى مواجهة القلق.

عليك بإشغال نفسك

لا شىء يخرجك من القلق مثل أن تشغل عقلك بأمور أخرى ، هذا أسلوب يحتاج الممثلون إلى أن يتعلموه بسرعة .

عندما تهم بالعمل فى فيلم سينمائى كبير ، كما تقول أتيت ينتج التى لعبت دوراً كبيراً فى فيلم « يجزى » وغيره : فترة الانتظار قد تصل لأشهر ، يقابلونك ويذهبون ويقابلون أناساً آخرين ثم يعودون مرة أخرى ويقابلونك مرة أخرى . وجدت أن أكثر الأمور إفادة هو أن أدرس الدور وأعمل فيه وكأنى أذهب للعمل فعلاً . كان هناك أحد الأدوار يحتاج إلى قراءة كثيرة، ولذلك أخذت هذا الدور كوسيلة لمواجهة القلق والانفعال بسبب عدم معرفة النتيجة . وفى تلك المرة بالذات لم أفز بالدور ، لكنى فزت بأدوار كثيرة.

وكنت أقل قلقاً بكثير من ممثلين وممثلات أخريات، وتقول ينتج : عندما لا أفوز بالدور أبعد تفكيرى عنه، ولا أفكر فيه ، وأفكر فى احتياجات الأدوار الأخرى وانتقل إلى ما بعده .

إذا وجدت القلق يحاصرك ، ابدأ مشروعاً جديداً ، تعلم مهارة جديدة، افعل شيئا تؤمن به ، فكر فى حاجات الآخرين ، اشغل عقلك بأشياء بعيدة عن متاعبك وسوف تخدم الآخرين أيضا لأن هذا يشعرك بالرضا عن نفسك .

ماذا لو كان هناك مبرر قوى للقلق ؟

بالرغم من كل هذه الأساليب فى تخفيف القلق سوف تواجه مشكلات فى حياتك . كلنا يواجه المشكلات. يمكن أن تقبل الحتميات. يمكن أن تصدر أمراً حديدياً بوقف الخسائر بخصوص مخاوفك ، يمكن أن تذكر نفسك بالمتاعب التى يسببها كل هذا القلق .

لكنك ستواجه مشكلات حتماً ، وسوف تحتاج لمعالجتها بالحكمة والذكاء .

إليك وسيلة تتكون من ثلاث خطوات ، إذا اتبعتها سوف تدهشك قدرتها على مواجهة المشكلات التى تعالجها :

١ - اسأل نفسك ما هى أسوأ الفروض ؟

من حسن الحظ أن غالبية مشكلاتنا ليست مسألة حياة أو موت، ويكون أسوأ الفروض مثلا هو أن تفقد شيئا من المال ، أو تتأخر على اجتماع، أو يصرخ مديرك فى وجهك أو تفوتك الترقية التى كنت تحلم بها . وهذه أمور سيئة بالطبع ، وهى

أسباب قلق الملايين من الناس بلا شك ، لكن هل هى مشاكل قاتلة ؟ بالطبع لا .

٢ - جهز نفسك عقلياً ونفسياً لتقبل أسوأ الاحتمالات إذا كان ضرورياً ، لا يعنى هذا أن تستلقى على ظهرك وترحب بالفشل، بل يعنى فقط أن تقول لنفسك : نعم أعتقد أننى أستطيع معالجة الأمر . وحقيقة الأمر أننا نستطيع أن نتجنب أسوأ الاحتمالات .

لن يكون الأمر فكاهياً ، فلا داعى للتظاهر بذلك ، لكن فى ذات الوقت، فقدان ترقية أو شىء من هذا القبيل ليس نهاية العالم . عندما نذكر أنفسنا بذلك نقول : ما هو أسوأ الاحتمالات ؟ سوف نكون واثقين من مواجهة القضايا الحقيقية بطريقة أقل هستيرية وأقل فوضى عقلية .

٣ - اعمل بهدوء وبطريقة منهجية منظمة حتى تخفف من وطأة أسوأ الفروض ، اسأل نفسك : ماذا أفعل لأُحسن الوضع ؟ إلى أى مدى يجب أن أكون سريعاً ؟ من يستطيع تقديم العون؟ بعد اتخاذ الخطوة الأولى ، ما هى الخطوات التالية التى يجب أن أقوم بها ؟ كيف أقيس مدى نجاح خطواتى ؟

استخدمت باتى آدامز مندوبة مبيعات شركة ترويدى للبيانات العقارية هذا الأسلوب ثلاثى الخطوات لتأمين حياتها من الخوف .

وتقول : في يوم من الأيام، دق جرس الهاتف وكان أسوأ كابوس تواجهه. كان طبيبها يريدها أن تعود إلى مكتبه في أسرع وقت ممكن لإجراء الفحص والتأكد من النتيجة . كان يشك في إصابتها بمرض سرطان الرحم.

وتقول آدامز : إن الخوف من المجهول مزقها ، فهل تفقد أنوثتها ، أو تفقد حياتها . مرت على رأسها آلاف الاحتمالات . ثم رتبت الأمور في عقلها وأكدت لنفسها أسوأ الاحتمالات، بالطبع انهارت من الداخل .

ثم استجمعت قواها وواجهت مخاوفها وسألت طبيبها عن أسوأ التشخيصات . وكانت إجراء جراحة مع فقدان إمكانية الإنجاب .

وسقط قلبها في قدميها وهي تقول : إنها كانت في السابعة والعشرين ، كانت شابة جداً بحيث لا تستطيع مواجهة هذه الخسارة، لكنها إذا لم تخضع للعلاج سوف تفقد حياتها .

وقبل أن تدخل في حالة هستيرية وضعت الحقائق نصب عينيها ، إن نسبة نجاح العلاج ٩٠٪ ولاحظت أنها إذا خضعت للعلاج سوف تظل على الأقل على قيد الحياة .

وتعاطت العقاقير ١٨ شهراً لمواجهة المرض ولم تحقق نجاحاً . وعندما آن أوان الجراحة قررت أن تتحلى بالإيمان ولا تترك نفسها نهباً للمخاوف ، جهزت نفسها عقلياً ونفسياً لكي تواجه أي شيء مهما كان سيئا . ·

ثم أجرت الجراحة ، ومن حسن الحظ أنه تم علاجها باستئصال جزء صغير من الأنسجة . وبعد ٤ سنوات، لم يكن هناك أى أثر لخلايا غريبة فى جسدها . وتستقبل الحياة كل يوم بأمل جديد .

روّض مخاوفك وبث الحيوية والطاقة فى حياتك

الفصل السادس عشر
قوة الحماس

أول محاضرة درستها كانت فى شارع ١٢٥ بمدينة نيويورك، كان فصلاً صغيراً يضم أقل من عشرة أشخاص ، كان أحد الطلاب مندوب مبيعات فى شركة ناشيونال كاشن ريجستر ، وألقى خطاباً عظيماً . قال : إنه ولد وتربى فى المدينة ، لكنه فى الخريف السابق اشترى بيتاً فى الريف وكان منزلاً جديداً وليس له حديقة، وقرر أن يكون حوله حديقة خضراء .

وفى فصل الشتاء، كان يحرق الأخشاب فى مدفأته وينشر التراب المتخلف من الحرق على الأرض المحيطة بالمنزل . أعرف أنكم تظنون أنه يجب أن تنثروا بذوراً لزرع الحشائش . لكن ليس الأمر كذلك، كل ما تحتاجون إليه نثر تراب الخشب المحروق على الأرض فى فصل الخريف وسوف ينبت الحشيش فى الربيع.

لقد دهشت وقلت للرجل : إذا كان هذا حقيقياً تكون قد اكتشفت ما فشل فيه العلماء طوال سنوات وقرون . اكتشفت كيف تحولت المادة الميتة إلى مادة حية . هذا لا يمكن، ربما تكون بذور الحشيش منتشرة فى أرضك دون أن تدرى، أو كان هناك حشائش تنمو بالفعل هناك، لكنّ الشىء المؤكد أن الحشائش لن تنمو لمجرد نثر تراب الخشب المحروق .

لقد كنت واثقاً من نفسى حتى أننى أعلنت ذلك بكل هدوء ووضوح ، لكنّ الرجل صاحب فكرة الحشائش كان منفعلاً ، فوقف على قدميه وقال : أعرف ما أتحدث عنه يا سيد كارينجى، لقد فعلت ذلك.

وظل يواصل الحديث بحماس وحركة وتمثيل وروح قوية جداً وعندما انتهى من حديثه قلت للطلاب فى الفصل : كم منكم يصدق ما يقوله هذا الرجل ؟

المدهش أن الجميع فى الفصل رفعوا أيديهم وعندما سألتهم لماذا يصدقون ، قال الجميع : لأن الرجل شديد الإيجابية والحماس لما يقول .

(ديل كارينجى)

إذا استطاع الحماس أن يقنع مجموعة من الناس بالتغاضى عن القوانين العلمية ، تخيل إذا كان الشخص يقول الحقيقة فعلاً .

هذا هو أقصى درجات الحماس ، فهو ينتقل من شخص لآخر، ويجعل الناس يستجيبون، سواء فى اجتماع مجلس الإدارة ، أو فى عربة

القطار، وكذلك فى ملعب هوكى الجليد . إذا لم تكن متحمساً للفكرة أو المشروع فلن يتحمس له أحد . إذا لم يكن القادة مؤمنين بحماس باتجاه الشركة ، لا تظن أن الموظفين أو العملاء أو بورصة وول ستريت سيقتنعون بذلك . أفضل وسيلة لتجعل شخصاً يعجب بفكرة أو مشروع أو جملة، هى أن تكون أنت نفسك منفعلاً ومتحمساً وأن تثبت هذا الحماس .

حصل تومى درافن على وظيفة جديدة ، مندوب مبيعات فى كولفر للالكترونيات بكاليفورنيا وهى شركة تستورد أجهزة « الإنتركم » للمحادثات الداخلية . كان يعنى هذا شيئا واحداً فى عرف تقاليد الشركة العريقة، وهو تسليم درافن قائمة طويلة غير معقولة من المهام ، كان هناك شركة اعتادت أن تكون أكبر عملاء كولفر للالكترونيات ، لكن الشركة فقدت العميل من سنوات .

ويقول درافن : إنه قرر أن يجعل من استعادة هذا العميل تحدياً له ، وهذا يعنى إقناع رئيسه فى العمل بمحاولة استعادة العميل المفقود ، لم يكن رئيسه واثقاً نفس ثقة درافن ، لكنه لم يشأ إحباط حماس درافن ولذلك وافق على الفكرة .

وحوَّل درافن ذلك إلى مهمة شخصية له ، وعرض أسعاراً مضمونة وقت التسليم وتقديم خدمة أفضل . وأكد لمدير المشتروات بالشركة أن كولفر سوف تفى باحتياجاتهم مهما تطلب الأمر .

كان مفتاح حماس درافن عندما قابل مدير المشتروات وجها لوجه ، دخل الاجتماع بابتسامة على وجهه وقال له : « سعيد بالعودة ، سوف نقوم بهذا العمل معاً ».

لم يفكر درافن لحظة أنه لن يستطيع إبرام تلك الصفقة . لكنه تجاهل تماماً أن شركته فقدت هذا العميل ، واستطاع إقناع العميل بأن شركة كولفر مستعدة لاستئناف التعاون عن طريق حماسه وإصراره .

وبعد إتمام الصفقة، قال مدير مشتروات شركة العميل لمدير كولفر : إنهم سعداء جداً بعرضنا بفضل حماس درافن ، وأعطونا أمر توريد قيمته نصف مليون دولار سنوياً .

وقبل أن أقول أى شىء آخر عن الحماس ، أريد توضيح سوء تفاهم منتشر جداً وبشكل كبير ، رفع الصوت لا يعنى الحماس، والطرق على المائدة لا يعنى الحماس، والقفز عاليا، والتطرف الأحمق لا يعنى الحماس. واضح أن هذه الأمور لا تخدع أحداً بل تسبب ضرراً أكثر مما تنفع .

الحماس شعور يجب أن ينبع من الداخل ، المفهوم هام جداً ويستحق التأكيد عليه مرة أخرى ، الحماس شعور يجب أن ينبع من الداخل ولا يمكن مقارنته بالإفراط المبالغ فيه فى الضوضاء .

والحقيقة أن تزايد الحركة الجسمانية، وارتفاع الصوت قد يصاحبان الشعور الداخلى بالحماس أحياناً، لكنّ الذين يفرطون فى تعبيراتهم وحركاتهم مثل «تعرف أنا عظيم وأنت عظيم ، كلنا رائعون اليوم » بهذا الشكل قد يكونون مبالغين دون وجه حق .

القيادة السليمة تبدأ من عند قضية النزاهة والمصداقية . كما تقول راى ستاتا رئيس شركة انالوج ديفايسيز وتضيف : إنه لا بد أن تتمتع بالمصداقية وتصدق الآخرين أيضا، ويجب أن تحترم وعودك ، حتى تكتسب ثقة الناس . أعتقد أن هذه شروط ضرورية للحوار المفتوح الحر، على عكس المناورات أو عدم الاكتراث أو ما شابه ذلك .

لقد فهم الحماسيون على مر التاريخ هذه الحقيقة بالبديهة، وخلال الخمسينيات كان جوناس سولك متحمسا لاكتشاف مصل ضد شلل الأطفال ، بالطبع كان كذلك . وكرس سنوات من حياته لهذا الغرض، وأى شخص يتصل بسولك يلاحظ حماسه لهذا الموضوع عندما تلمع عيناه وهو يتحدث عن أبحاثه خلال جلسات التجارب فى المعمل على مدار اليوم كله . وأصبح سولك مثالاً يحتذى للعلماء من أجيال بعده ، لكن سولك لم يكن كثير الكلام . والآن، يكرّس جهداً مماثلاً لاكتشاف مصل ضد مرض الايدز .

فى عام ١٩٦٩، كان نيل أرمسترونج متحمساً للسير فوق القمر، وكان ذلك واضحاً حتى فى صوته عندما كان يتحدث داخل شقته فى

أوهايو وكان يقول : « هذه خطوة بسيطة يخطوها الإنسان ، لكنها قفزة هائلة للبشرية جمعاء . لم يكن أرمسترونج بحاجة لأن يرفع صوته وهو يقول هذه الجملة أو يعبر بحركة جسدية قبل أن تقلّه مركبة أبولو الفضائية . لكنّ الحماس كان نابعاً من معانى كلماته .

وفى عام ١٩٩١ ، عندما قاد الجنرال نورمان شوارتسكوف القوات الأمريكية فى حرب الخليج كان شديد الاهتمام ، هل كان غير مكترث ؟ بالطبع لا . لكن لم يحتج إلى الصراخ ورفع الصوت على قواته ليجعلهم يؤمنون بالمهمة التى يؤدونها . يمكنك أن تسمع ذلك من بيان فى خمس ثوان أذاعته شبكة سى . إن. إن.

لم يكن أىٌ من هؤلاء الحماسيين العظماء يرفع صوته أو يحدث ضوضاء مبالغاً فيها، لكنهم أثبتوا للجميع أنهم كانوا متحمسين لعملهم، وشعر الجميع بذلك .

الحماس الحقيقى يتكون من بعدين : الرغبة الشديدة والثقة . كن منفعلاً بشىء ما، وعبّر عن ثقتك فى قدرتك على معالجته ، هذا هو كل ما يتطلبه الحماس . إذا كان لديك هذا الشعور بشأن الشركة أو المشروع أو الفكرة فسوف ينتقل حماسك بالعدوى إلى الآخرين . سوف يكون لديك هذا الحماس، وسوف يعرف الآخرون ذلك، وبعد قليل جداً، سوف يكون لديهم نفس الحماس، هذا أمر مضمون .

وتقول مارى لوارتن لاعبة الجمباز العالمية الحاصلة على ميدالية ذهبية أولمبية : الحماس شىء يأتينى بشكل طبيعى دائما، أنا شخصية إيجابية جداً، ودائما أحيط نفسى بالإيجابيين ، هذا أمر هام جداً لى .

هذه النظرة هى جزء من سرّ تفوق لوارتن وقدرتها على اجتياز التدريبات الصعبة التى كان عليها ممارستها على مستوى الألعاب الأولمبية العالمية. وتقول : كانت هناك أوقات يعانى مدربى بيلا كارولى من حالة مزاجية سيئة، ويكون شديد الصرامة فى التدريب، وأحاول أن أجعل المجموعة التى تتدرب (٤ - ٥ فتيات) فى حالة إيجابية ، لكن إذا كان هناك فتاة واحدة تقول : « أف ، لا أريد أن أفعل ذلك » ، سوف تحبط الجميع . وكنت أكره ذلك ، إذا كان هناك عشرة أفراد فى حالة إيجابية فسيكون الأمر سهلاً ،أما واحدة فقط فى حالة سيئة فسوف تسبب الإحباط للفريق بالكامل . لذلك، كنت أحاول الابتعاد عن هؤلاء بالذات . ويوافق هارفى مكاى كاتب الكتب التجارية على هذا الرأى ويقول : اجمع من حولك دائما سعداء وناجحين، أنا لا أصاحب السلبيين. فإذا كان أصدقاؤك وزملاؤك والذين تحترمهم وتقرأ عنهم أمثلة إيجابية ناجحة وحماسية وواثقة من نفسها وتقدر قدراتها فسوف يصبح ذلك جزءاً منك أنت أيضا .

ومن المستحيل التقليل من أهمية وقوة الحماس . ويقول رالف والدو ايمرسون : كل حركة عظيمة وقيادية هى من نتاج الحماس، ولم يتحقق

أى شيء عظيم دون حماس . كان ذلك حقيقياً بالنسبة لحركة الحقوق المدنية، وينطبق أيضا على تأسيس أمريكا، وينطبق أيضا على كل الشركات الكبرى في عالم اليوم .

الحماس يعادل فى أهميته القدرة العالية والعمل الجاد . نعرف جميعاً الأذكياء ولكن لا يستطيعون إنجاز شيء ونعرف الذين يعملون بجد ولا يتقدمون لأنهم ينقصهم الحماس ، لكنّ الذين يعملون بجد ويحبون عملهم ويعبِّرون عن حماسهم فيه هم الذين يصلون للنجاح الحقيقى .

سأل ديل كارينجى ذات مرة أحد الأصدقاء : كيف اختار كبار مساعديه الذين يعتمد عليهم نجاح مشروعه وأعماله أو فشلها . قد تبدو إجابة الرجل غريبة إلى حد ما . فقال : الفارق يكمن فى المهارة والقدرة والذكاء الذى يفصل بين الناجحين والفاشلين ، لكن هذا الفارق ليس كبيراً . ويقول فردريك ويليامسون رئيس سكة حديد نيويورك المركزية : لكن، إذا كان هناك رجلان متساويان تقريباً ، فالأكثر حماساً هو الذى يفوز فى النهاية . والشخص ذو القدرات الأقل ودرجة الحماس العالية سوف يتفوق على صاحب القدرة العالية ولا يتحلى بالحماس .

السبب الرئيسى للفشل فى اختبارات الذكاء هو أنها لا تقيس مدى حماس الأفراد أو قوة الدفع العاطفية لديهم . عندما تم تطبيق هذه الاختبارات لأول مرة من جيلين سابقين اعتبروها أداه توقع رائعة . عن

طريق قياس مدى ذكاء الشخص، يمكن أن تتوقع بدقة عالية ما يستطيع أن يفعله هذا الشخص فى حياته ، أو هكذا كانوا يدعون بشأن اختبارات الذكاء .

إذا كانت الحياة بهذه البساطة لكانت الفكرة جذابة ورائعة، خاصة وأن العالم كان كل ثقته فى العلم . وانطلقت عملية الاختبارات القياسية، واعتمدت الكليات فى قبول الطلبة على هذه الاختبارات واستخدمها مديرو المدارس فى توجيه الشباب للعمل المتقدم، أو حل المشكلات، واستخدم الجيش هذه الاختبارات فى تحديد من يقوم بالمهام القتالية، ومن ينظف دورات المياه .

بالتأكيد الذكاء له أهميته ، وهناك من حباهم الله بقدر أكبر من غيرهم بالذكاء، وهذا جعل الأمور أكثر سهولة بالنسبة لهم ، ونشجع المواهب الخلاقة والقدرات الرياضية الفائقة، أو الصوت الرخيم، أو أى مواهب ثمينة أخرى . لكن هذه الموهبة غير المصقولة نصف الصورة فقط ، و النصف الآخر لابد أن نرسمه أو نكمله بأنفنسا .

ونجد العاملين فى جهاز الاختبارات التعليمية - وهناك شركة فى نيوجرسى تدير العديد من الاختبارات القياسية اليوم - يبالغون جداً فى التركيز على مدى كمال نتائجهم . وهناك تحذير لمديرى المدارس ألا يأخذوا هذه النتائج على أنها مسلم بها . ولابد من تطبيق مجموعة أخرى طويلة من العناصر والعوامل ، أهمها الحماس الشخصى.

ويعرف دنيس بوتفين لاعب الهوكى فى فريق نيويورك ايلاندرز شيئا عن الحماس ، وهو الذى قاد فريقه للفوز بكأس ستانى أربع مرات متتالية .

ويقول : عندما أدخل معسكر التدريب أحتاج إلى شحنة نفسية انفعالية عن الهوكى، لذلك لم أفعل ما يفعله اللاعبون الآخرون، فكانوا يعتمدون على التزحلق طوال فترة الصيف ، لكنى كنت أرى العكس . لم أكن أريد التزحلق كثيراً .

لذلك ، عندما أدخل معسكر التدريب لم أكن فى حالة رياضية جيدة جداً مثل الآخرين . وأعرف أنه عليّ أن أعمل أكثر وبجد أكبر حتى آخذ الشكل الرياضى السليم ، لكن ما يميزنى عنهم هو الحماس الشديد لممارسة اللعب مرة أخرى، وهنا يكمن السر، وجاء يوم ١٥ سبتمبر تاريخ دخولى هذه اللعبة ، وأشعر أننى طفل من جديد .

بالطبع لا يمكن أن تمثل الحماس بافتعال ، لكنك تستطيع أن تولده بداخلك وتغذيه وأن تستمد مفعوله . ويوضح ديل كارينجى هذه العملية فيقول : إن طريق الحصول على الحماس هو الإيمان بما تفعل وبنفسك وبأنك تريد أن تنجز شيئا ، سيأتى الحماس طبيعيا كما يلى الليل النهار.

كيف تبدأ هذه العملية ؟ عن طريق أن تقول لنفسك ما يهمك فيما تفعل ، وأن تنتقل بسرعة من الأشياء التى لا تحبها إلى التى تحبها فيما

تفعله ثم تصرف بحماس ، وحَدِّث الناس عن هذا الحماس ، عرفهم بما يهمك فى عملك ، فإذا تصرفت كما لو كنت تهتم بعملك سوف يتحول هذا التصرف إلى إحساس حقيقى وسوف يقلل من إرهاقك وتوتراتك والقلق الذى يساورك.

يكون الحماس مسألة سهلة عندما تكون لك أهداف فى حياتك ، وهى أشياء تريد بالفعل تحقيقها . افعل ذلك وسوف ينمو الحماس بداخلك .

عندما تستيقظ فى الصباح، خذ دقيقة لتفكر فى شىء سعيد سوف يحدث فى ذلك اليوم ، ليس بالضرورة أن يكون احتفالا بمناسبة معينة، قد يكون شيئا تحبه فى عملك وتستمتع به دائما ، قد يكون صديقاً لك تقابله على الغداء ، قد يكون نزهة مع العائلة ، أو كوباً من العصير مع أصدقائك، أو تقضى ساعة فى ملعب الأسكواش أو تمارس بعض فى التمارين الرياضية . مهما كان الحدث السعيد ، المهم هو أنه لا داعى أن تكون الحياة بائسة أو غير مثيرة . كلنا يحتاج إلى أهداف ، وخبرات نسعى إليها ونتطلع إليها . الذين يفكرون فى ذلك للحظة واحدة يمكن أن يطوروا أسلوباً جديداً فى الحياة ، يمكنهم أن يتحرروا من القيود التى تكبلهم . وبمعنى آخر، سوف يعيشون بأسلوب حماسى ، وعندما تفعل ذلك سوف تكون النتائج رائعة .

تحتاج المؤسسات الحديثة إلى قادة يتمتعون بالحماس أكثر من أى وقت آخر كما يعتقد أندريه نافرو رئيس شركة سودنا ومقرها شيلى .

ويقول : إن أقرب تعريف للقيادة هو القدرة على نقل الحماس إلى الآخرين لتحقيق هدف ما . فإذا أردت مجموعة من الناس غداً أو اليوم يكون لديها الحماس وسعيدة بالعمل فى مشروع ما فلا فائدة من كتابة مذكرة تقول : « اعتباراً من الغد يجب أن يكون الجميع متحمساً » لابد أن تكون أنت متحمساً كقائد .

فإذا لم يكن لديك هذا الحماس من المستحيل أن توصله إلى الآخرين. ويقول نافرو : إذا أردت أن تغير المناخ لابد أن تغير نفسك أولا ، فإذا لم تتغير أنت أولا لن تستطيع أن تغير حتى أولادك . فإذا أردت أن يكون ابنك متحمساً فى لعبة كرة القدم، لابد أن تتحمس أنت للعبة .

الحماس شىء تنقله عن طريق لمعة عيونك ، طريقة حركتك ، تصرفاتك طوال اليوم أكثر كثيراً من الطريقة التى تكتب بها مذكرة . فى الواقع، أعتقد أن جميعنا يمكن أن يكون متحمساً لشىء ما . فإذا لم تشعر بأى حماس قد تتساوى مع الميتين . وبمجرد اكتشاف أنك متحمس لشىء ما من السهل أن تطور القدرة على تحقيق أى هدف بحماس .

فى الواقع أن الحماس غالباً ما يؤكد النجاح ، قد يصعب تصديق ذلك لكنّ الدليل يشير إلى ذلك .

يمكن أن تقول عن ديفيد ويب الرئيس السابق لشركة ليفربراذرز إنه ملىء بالحماس عندما تراه يخرج من باب مكتبه ، إنه لا يصرخ أو يرفع

صـوته أو يلوح بيديه فى الحديث، لكنّ هناك روحاً إيجابية ممتعة فى خطواته، عندما يسير مرفوع الرأس وفى عينيه نظرة تَطلُّع . قد يبدو ذلك أمراً تافهاً ، لكن هذه النظرة وهذا الشكل له أثر أكبر مما نتخيل وليست هذه صدفة .

يقول ويب : الناس دائما يأخذون منك الانطباع فى المصعد وأنت تعبرّ عن قيمك مهما كانت طوال ٢٤ ساعة. والناس ذاكرتها قوية لا تنسى .

ويقول ويب : تعلمت ذلك من رجل أصبح رئيساً لشركة يونيليفر هو السير ديفيد أرو، وتسلمت منصبه فى الهند حيث كان مديراً للمبيعات، وكان يعرف كل شخص ، كان يذهب إلى كل مكان ، كان لدينا شبكة هائلة من الموزعين . وفى كل مرة أذهب فيها إلى أحدهم يحملقون ، لقد طفت الهند بالكامل ، وحاولت جاهداً أن أجد أحد الموزعين لم يزره ديفيد أور أو ليس له صورة معلقة عنده ، كان يعرف كل مندوب مبيعات فى البلاد وكان كل ما يذكرونه عن ديفيد أرو هو حماسه.

تعلَّم ويب هذا الدرس، ولم يَنْسَه طوال حياته العملية حتى أصبح مديراً تنفيذياً فى ليفربرذرز . وقال : كنت أقابل كل مندوب مبيعات فى تلك الشركة ، كان لدينا ٧٥٠ منهم . كنت أقابلهم جميعاً خلال ثلاثة أشهر ، هم يعرفوننى ويمكن أن يكون بيننا علاقات ، أحياناً أبادلهم

الفكاهات ونتمتع معاً ، لمجرد أن أكون معهم ، أحب مندوبى المبيعات والعاملين فى المصانع ، لكن ليس هناك أى شخص أمقته .

كان توماس دورتى مديراً تنفيذياً لبنك نورتستار عندما اشترته مجموعة فليت المالية . وظل دورتى فى البنك يدير أعمال مجموعة فليت فى منطقة مدينة نيويورك .

ولا غرو أن الكثير من زملاء دورتى كانوا متوترين بشأن تغيير المالك . يقول دورتى : إن هذا أمر طبيعى ، فالعلماء والعائلات والأصدقاء سوف يسألوننا ما رأيكم فى الاندماج ؟ فإذا كنت متحمساً له سوف يتحمسون أيضا . أعتقد أن الناس سوف يبحثون عن الموقف والحماس، إذا جئت إلى مكتبك كل يوم بوجه متجهم فسوف يلاحظ الجميع ذلك على الفور، وإذا وزعت تحية الصباح على الجميع فى المصعد كما كنت تفعل سابقاً فسيلاحظ الناس ذلك أيضا . هم يقولون : إنه متحمس . لماذا لا تجرب ذلك ؟

يفترض هذا الوصف بالطبع أن هناك شيئا تحبه فى عملك، وتحليل ذلك عمليا قد يتطلب بعض البحث الداخلى . الحقيقة أن هناك أشياء كثيرة فى العمل يمكن أن تجذبك ، لكن، لابد ألا تفوتنا الحقيقة الأخرى وهى أن هناك بعض الأعمال تبعث على التعاسة ، أو ببساطة لا تناسب طبيعتك ومهارتك أو أهدافك . فإذا كان ذلك ينطبق عليك لابد أن تفعل شيئا . لن تستطيع أن تحقق أى نجاحات إذا لم تكن سعيداً بحياتك أو

فى عملك . كثير من الناس يتنقلون من وظيفة إلى أخرى حتى يحصلوا على ما يحبون ويريدون . ليس هناك ما يعيب فى ذلك ، لكن ما يعيب هو أن تشعر بالتعاسة فى عملك، وألا تحاول جاهداً أن تجد وظيفة أخرى .

وإذا كنت تشعر بالملل والضجر فى الحياة سوف يشعر من حولك بنفس الشيء أيضا . فإذا كنت ساخراً وعدائياً سوف يفعلون ذلك أيضا وإذا كنت فاتراً لن يتحمسوا لك أبداً .

لذلك، عليك بالحماس ، وانظر إلى أثره على الناس من حولك ، سوف يزيد إنتاجهم ويتوقون لأن يكونوا تحت قيادتك . وتذكّر أن العواطف أكثر قوة من الأفكار الباردة والحماس الحقيقى ينتقل إلى الآخرين .

لا تقلل أبداً من قوة الحماس

الخاتمة

قد يكون التعامل مع الناس هو أكبر مشكلة تواجهك، خاصة فى مجال العمل، وينطبق ذلك أيضا على المنزل مع الزوجة وعلى المهندس أو مصمم المبانى، وكشف بحث أُجرى «تحت إشراف مؤسسة كارينجى» لتقدم طرق التدريس حقيقة هامة جداً، وتأكدت بواسطة أبحاث ودراسات أخرى فيما بعد أجراها معهد كارينجى للتكنولوجيا، كشفت تلك الدراسات أنه حتى فى المجالات الفنية مثل الهندسة يرجع ١٥٪ من نجاح الشخص إلى المعرفة التقنية و ٨٥٪ إلى القدرة على معالجة العلاقات الإنسانية والهندسة البشرية ، أى الشخصية والقدرة على التعامل مع الآخرين .

(ديل كارينجى)

انظر من النافذة ولاحظ قدر التغير الذى حدث خلال السنوات القليلة الماضية .

لقد حققت طفرة ما بعد الحرب نمواً رهيباً، وأصبحت المنافسة عالمية النطاق وزاد المستهلكون تعقيداً، وأصبحت الجودة العالية هى الهدف المنشود ، وولدت صناعات جديدة بالكامل واندثرت أخرى، وتغيرت غيرها، أصبحت فكرة القوتين العظميين الآن تاريخاً بالياً .

تحطمت الكتلة الشرقية وزادت وحدة أوروبا ، وتحاول الدول النامية أن تشق طريقها فى النمو الاقتصادى ، وخرجت البساطة والسلاسة من الرأسمالية الحديثة، كما ذهب معها الاستقرار الذى حلم به أجيال من رجال الأعمال .

هل توقع ديل كارينجى كل هذه التغيرات ؟ بالطبع لا، لم يكن أحد يتوقع أن يتغير العالم بهذه السرعة .

لكنّ كارينجى فعل شيئا أكثر أهمية من ذلك، ترك من بعده مبادىء خالدة فى العلاقات الإنسانية تصلح لكل عصر وزمان ، ومع التطورات، ظلت هذه المبادىء مناسبة وملائمة للضغوط الشديدة والحركة السريعة فى عالم اليوم الذى لا يمكن توقع ما يحدث فيه . ومن هذه المبادىء :-

- انظر إلى الأمور بعيون الآخرين
- عبّر عن التقدير والإشادة بأمانة

- تحكّم فى قوة الحماس الرهيبة
- احترم كرامة الآخرين
- لا تبالغ فى انتقادك للآخرين
- لتكنْ سمعتك طيبة ، حتى يقتدى الناس بك
- احتفظ بقدرة فكاهية، وحقق التوازن فى حياتك

لقد استفاد ثلاثة أجيال من الطلاب ورجال الأعمال من هذه الحكمة الهائلة ، ويستفيد منها آخرون يوماً بعد يوم .

ولا ينبغى أن تكون مبادىء كارينجى الخالدة مفاجأة، فهى لم تنبت من تربة الواقع فى عصر معين ، الواقع الذى يتغير من آن لآخر بلا توقف . اختبر كارينجى هذه المبادىء لفترة طويلة، وعمل بجهد جهيد لإثباتها . الأسهم والسندات سوف ترتفع وتنخفض، والتكنولوجيا سوف تتقدم، والأحزاب السياسية تفوز وتخسر، وبندول الاقتصاد سيظل يتحرك مثل ياى الساعة ، ستكون هناك سراء وضراء، وهكذا.

لكنّ بصيرة كارينجى كانت نافذة وثابتة ، لا تحتاج إلا لمن يطبقها ، لقد بنيت على حقائق أساسية للطبيعة البشرية ، لذلك فإن جوهر حقيقتها لم يذبل أو يمت . ظلت قابلة للتطبيق عندما كان العالم متحركاً ويمضى قدماً . والآن، أصبحت الحاجة أكبر وأعظم لتطبيق مبادىء كارينجى .

لذلك، طبّق هذه الدروس والأساليب، واجعلها جزءاً من حياتك ، طبقها مع أصدقائك وعائلتك وزملائك ولاحظ الفارق بعد ذلك .

مبادىء كارينجى لا تحتاج إلى درجة عالية متقدمة من علم النفس البشرى ، ولا تحتاج إلى سنوات طويلة لتفكر وتتأمل فيها ، كل ما تحتاجه هو التطبيق والممارسة والطاقة والرغبة الحقيقية فى تحسين وجه العالم .

قال كارينجى : « القواعد التى وضعناها ليست مجرد أفكار نظرية أو تخمينات، إنها ذات تأثير يماثل أثر السحر .

ويقول عن المبادىء التى قضى حياته يعلّمها للملايين : « إنها مبادىء رائعة ، وإنه شاهد تطبيقاتها حرفياً، وأن هذا التطبيق أحدث ثورة فى حياة كثير من الناس ».

لذلك، احفظ هذه الكلمات عن ظهر قلب، واعثر على القائد الكامن بداخلك .